الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم المكتبات

جامعة منتوري قسنطينة

رقم التسجيل :.............................

الرقم التسلسلي : ....

تطبيق مبادئ الادارة العلمية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات

إعداد الطالبة

فاطمة طواهري

إشراف :

د . عز الدين بودربان

تاريخ المناقشة: / /

لجنة المناقشة:

د. عبد المالك بن السبتي	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	رئيسا
د.عزالدين بودربان	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	مشرفا و مقررا
د.محمد الصالح نابتي	استاذ مكلف بالدروس	جامعة قسنطينة	مناقشا

السنة الجامعية 2006-2007

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـ ـ ـداء

أتقدم بهذا العمل المتواضع حبا واعتزازا

إلى والدي أطال ا عمرهما

إلى صديقتي:* سمراء*

شكر و تقدير

الحمد   صاحب المنة و العطاء

من باب العرفان بالجميل أتقدم بشكري واعتذاري لأستاذي

الدكتور *عز الدين بودربان * لما قدمه لي من توجيها،وأقف عاجزة أمام صبره،وسعة باله

أتقدم بالشكر إلى

اللجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل.

كل أساتذة علم المكتبات.

كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة: السيد *عبد الوهاب عقابي*.

وعمال مقهى الانترنت* رابح نات* خاصة* كمال*.

إلى زميلاتي:* فيروز سلمى نجاة.

إلى حبيبات قلبي سميحة، فريدة، أمال (غرفة 36).

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

فـــاطمــة

قــائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفصل الثاني

الإدارة:مقدمات، نظريات، وتحديات

الفصل الثالث

المكتبة الجامعية: المفهوم، الوظائف والإمكانيات

الفصل الرابع

الإدارة العلمية والمكتبات الجامعية

الفصل الخامس

الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية

بالجنوب الشرقي الجزائري

مقدمة

مقـدمـة:

لعل من المواضيع الهامة التي شغلت موائد المفكرين في مجال المكتبات وحازت على القدر الكبير من تفكيرهم فتمخضت عن اتجاه كتاباتهم نحوها، والتي هي التطورات العلمية والتكنولوجية الكبيرة والمتسارعة والانفجار المعلوماتي نوعا وكما فأصبح السعي وراء هذه المعلومات يتسم أكثر بالنوعية وسرعة الإحضار، وذلك لأهمية هذه المعلومات من جهة بالنسبة للمجتمع المدني والأكاديمي في التثقيف وإجراء البحوث العلمية ومن جهة أخرى للقادات وأولى الأمر باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه هذه الدول استراتيجياتها وخططها للتنمية الاقتصادية وحتى السياسية والعسكرية.

فظهر ما يمكن التعبير عنه بهوس المعلومات، الذي أصبح الملازم اليومي، الذي نتج عنه العبء الكبير على عاتق مؤسسات المعلومات، وخاصة المكتبات كونها الأكثر شيوعا وارتيادا من طرف المحتاجين للمعلومة، لاقتنائها من كنوز المعرفة المتعددة والمتنوعة من حيث الحامل والمحمول أي نوع المعلومات وشكل وعائها الفكري كالكتب والدوريات والوسائل السمعية البصرية، والأقراص الممغنطة ثم إعدادها وتقديمها لطالبيها. الأمر الذي يتطلب جهودا كبيرة من المكتبات، حيث أنه ليس من السهولة القيام بهذه الثلاثية إلا في إطار الطريقة العلمية لاستغلال موارد تلك المكتبات، من عمال ومال وتجهيزات، ومن ثمة يتجه بها الأمر إلى الإدارة العلمية لتلك الموارد، حيث أن الوظيفة الإدارية هي الوظيفة التي يجب أن تمارسها المكتبات لتحقيق الهدف من وجودها بعيدا عن الحدس والتخمين والطرق العشوائية.

وتقف المكتبات الجامعية على رأس كل المكتبات الأخرى باعتبارها رمزا من رموز التطور في الدولة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسات العلمية، كونها تساهم في تكوين إطارات الدولة من جهة وفي إجراء البحوث العلمية في شتى المجالات من جهة أخرى،عن طريق ما تقدمه من معلومات،ولذلك كان اتجاهها نحو الإدارة العلمية رهنا لقيامها بوظائفها الفنية والخدماتية بأيسر الطرق وأحسنها.

ولذا سعت كل المكتبات في الدول المتقدمة إلى تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة العلمية في مكتباتها الجامعية، وعيا منها بأهمية هذه الأخيرة هذا ما يترجمه النجاح والازدهار والتطور الذي تشهده تلك المكتبات.

ولكن عندما يرجع بنا الرحال إلى واقع مكتباتنا الجامعية وما تعانيه من مشاكل يجعلنا ندرك غياب الطريقة العلمية في استغلال الطاقات، خاصة تلك المكتبات البعيدة عن الأوساط الأكاديمية للتكوين المكتبي(المكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري).

وحتى نقترب أكثر من واقع تلك المكتبات الجامعية ونتحقق من مدى تطبيقها لوظائف الإدارة العلمية، و هل للأمر علاقة بما تعانيه من مشاكل،قمنا بهذه الدراسة محاولة منا لجمع أكبر قدر من المعلومات فيما يخص الموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي.

ولكي تتسم هذه الدراسة بالعلمية عالجنا الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية للوصول إلى نتائج موضوعية، وذلك عن طريق طرح فرضيات والتحقق من صحتها أو عدمها بعد تحليل النتائج المتوصل إليها، وهذا باعتمادنا المنهج الوصفي لما له من صفات ساعدتنا على التحليل والتفسير وتعميم النتائج المتوصل إليها سعيا منا لفهم الواقع.

و لقد استفدنا من العديد من المراجع التي مثلت الركيزة لصيرورة هذا البحث،كان من أهمها إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية للدكتور حامد الشافعي دياب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المكتبات تحت عنوان استخدام مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة: دراسة ميدانية في الشرق الجزائري.

وتشمل الدراسة على خمس فصول، مثلت الأربعة الأولى الجانب النظري، أما الفصل الخامس فقد جسد الدراسة الميدانية حيث تناول الفصل الأول والمعنون تحت الإطار العام للبحث الجانب المنهجي للدراسة، والمتمثل في أهمية الموضوع، أسباب اختياره، أهداف البحث والإشكالية والفرضيات والمنهج المستخدم والدراسات السابقة ثم التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني فقد تناول الإدارة حيث تطرقنا فيه إلى ثلاث جوانب مهمة وهي مقدمات تمثلت في المفاهيم وأهمية ومستويات ومبادئ

الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى،ثم نظريات الإدارة وأهم المنظرين لها وتطورها التاريخي ،ثم تطرقنا إلى أهم التحديات التي تواجه الإدارة في هذا القرن. و الفصل الثالث فقد تناول المكتبة الجامعية من حيث المفهوم ثم الوظائف التي تضطلع بها وإمكانيات هذه الأخيرة التي تخولها أن تكون مؤسسة تطبق فيها الإدارة، وجاء الفصل الرابع ليكون بمثابة الدمج بين الفصلين الثاني والرابع حيث عالج الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية متطرقا إلى هوية الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية ثم إلى أبعاد تطبيق الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية وأخيرا إلى وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية، و كان الفصل الخامس ممثلا للدراسة الميدانية حيث عالج الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري، وفيه قمنا بالتذكير ببعض إجراءات الدراسة، وحللنا النتائج المتوصل إليها من خلال استمارة الإستبانة، ثم ذكرنا أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات.

ولقد واجهتنا أثناء إجراء هذه الدراسة عدة صعوبات ومشاكل منها قلة الإمكانيات المتوفرة وخاصة مع شساعة المسافات بين ولايات الجنوب، وما صاحبها من عدم إعطاء قيمة للباحثين في المكتبات محل الدراسة وعدم الاستقبال وغياب المسؤولين.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1.1 أساسيات البحث

1-1-1 أهمية الموضوع

تميز عصرنا بميلاد قطاع جديد، وهو قطاع المعلومات، حيث أصبحت المعلومات تلعب دورا أساسيا في التنمية المستدامة،في شتى مجالات الحياة ، كونها الأساس الذي تبنى عليه هذه الدول استراتيجياتها،وخططها،فكان لزاما على أنظمة المعلومات عامة والمكتبات خاصة،كونها الأكثر انتشارا أو استعمالا أن تحمل على عاتقها المسؤولية و العبء الأكبر في رصد وقنص تلك المعلومات من مختلف مصادرها وبيئاتها ثم معالجتها وإعدادها ومن ثمة بثها.

إن ذلك ليس بالأمر الهين حيث يتطلب هذا العمل تشكيلة أو نظاما متكاملا من الموارد المختلفة سواء كانت بشرية، مادية، ومالية.

لكن لا يكفي الاهتمام بعنصر الكم من خلال توفير الرصيد الهائل من موارد وتجهيزات المكتبة وإنما يجب التنبه إلى عنصر الكيف، الأمر الذي يلزم مسيري هذه المؤسسات باتباع الطريقة العملية؛ بوضع الأساليب و المناهج الملائمة للاستفادة من هذه الموارد، والمتمثلة في تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة العلمية لما لها من أهمية في شتى المجالات الاقتصادية، الصناعية والتجارية، وما أثبتته من جدارة في تقديم الحلول العلمية المناسبة، الأمر الذي أدى بأرباب الفكر المكتبي لتسخير محاسن وإيجابيات الإدارة العلمية لصالح المكتبات.

والجدير بالذكر أن أهمية كل الدراسات التي عالجت هذا الموضوع-أي الإدارة العلمية-في المكتبات عامة، وهاته الدراسة التي بين أيديكم خاصة تنبع من أهمية الإدارة العلمية في حد ذاتها حيث نجد أن هذه الدراسات ماهي إلا وسيلة لإثبات وتبيان ذلك بتطبيق مبدأ أهمية الدراسة من أهمية الموضوع.

ونحن في هذه العجالة نلخص أهمية الموضوع في النقاط الآتية:

- توفير التأقلم والتكيف مع الظروف الخارجية للمكتبة سواء أكانت سياسية، اقتصادية اجتماعية أو تكنولوجية.

- إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وذلك من خلال خلق التوازن بين الموارد (الموارد المكتبية) والإنتاج (الخدمات)، كذا تأهيل القوى العاملة من هنا يتحقق عنصر الكفاية.

- مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي، من خلال تلبية الحاجات والرغبات المتفاوتة للمستفيدين من خدمات المكتبة.

كما تؤدي الإدارة العلمية في المكتبة والمكتبة الجامعية على وجه التحديد إلى استخدام فعال وإيجابي ومثمر للمصادر المادية المتوافرة والموارد المالية المخصصة للمكتبة والقوى البشرية العاملة فيها كما تؤدي إلى رفع معنويات العاملين، ومنه رفع مردو دية وإنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وتغيير أقل في الهيكل التنظيمي.،فبدون إدارة واعية في المكتبة يصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج.

1-1-2 إشكالية البحث:

إن المكتبات الجامعية تعتبر رمزا من رموز تطور الدول المتقدمة وملمحا من ملامح نهضتها العلمية. وتقف المكتبات الجامعية على قمة الهرم لكل أنواع المكتبات،كونها تقدم خدماتها لصفوة المجتمع والعقل القائد والمفكر فيه" المجتمع الأكاديمي ،وهي عماد الكيان الجامعي،والركيزة الثالثة مشاركة مع الطالب وهيئة التدريس،وهي نقطة الفصل والحسم في نجاح العملية التعليمية".

ومنه يسعى المسيرون لإيجاد السبل لجعلها تنجح في أداء رسالتها من خلال القيام بثلاثية وظائفها" الاقتناء- الإعداد- الخدمة" هذه الأخيرة التي يجب أن تعتمد وترتكز على الإدارة التي توصف بالواعية العلمية القادرة على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية.

إن ذلك ما أثبته العديد من الدراسات والبحوث العلمية، فأصبح الأمر من البديهيات والمسلمات العلمية والمنهجية في التخصص وإيمانا بهذه المسلمات والبديهيات أخذت الكثير، إن لم نقل كل المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة بتطبيق أساليب وطرق الإدارة العلمية بتجسيد نظرياتها و تراثها العلمي المكتبي على أرض الواقع مثل " الإدارة بالأهداف، تحليل النظم"، ومن هنا فإن الإدارة العلمية في المكتبات ليست فقط أسس نظرية بل هي أيضا تطبيقات عملية تساعد في تيسير سبل العمل والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة بأيسر الكلاف وأقصر الأزمنة.

إن كان ذلك هو واقع المكتبات في الدول المتقدمة، أو تلك التي تهتم بالمجال فأين مكتباتنا الجامعية من هذا الحديث الذي صار إيقاع الساعة؟

ومن الممكن أن نركز أسباب فشل مكتباتنا الجامعية في فشل أداءاتها الإدارية، هذا ما سيوضح ويؤكد عندما نكون على موعد مع المقارنة، مقارنة ما يجب أن يكون مع ما هو كائن، مقارنة ما توصل إليه الباحثون والمنظرون مع وقائع مكتباتنا الجامعية في الجزائر وخاصة تلك البعيدة عن أوساط التكوين المكتبي الأكاديمي؛ حينئذ نكون مع وقفة وإطلالة على المشاكل مفتوحة النهايات في مكتباتنا الجامعية في الجنوب الشرقي الجزائري.

نظرا لحداثة عهدها نسبيا والطلبات المتزايدة للمعلومات، والتسارع في المجال البحثي و العلمي، كذا التكاثر وانقسامات التكنولوجيا...وغيرها من الأسباب.

فإن كان مسيروها من أصحاب الملة المكتبية، يحتم عليهم اعتقادهم وإيمانهم بمبادئ الإدارة العلمية كحل سحري لكل تلك المعطيات ليس ضربا من الأحلام خصوصا إن كانت تحوي الوسط المكيف والمناسب للتطبيق من أجل ذلك كله تتجلى لدينا الإشكالية والتي يسميها الجرجاني مشكلا فيقول:"المشكل ما لا ينال المراد منه، إلا بتأمل بعد الطلب"[(1)]، كما تعتبر " الإطار النظري الشخصي الذي يتم من خلاله طرح مشكلة البحث"[(2)]والتي عبرنا عنها بسؤال-بعد عرض منسجم لأفكارنا لمعرفة حقيقة ما نبحث عنه[(3)]- وهو:

1 الخشت،محمد عثمان. فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية. الجزائر:دار رحاب،1989.ص.22.

2 -دليو،فضيل. أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية.قسنطينة.ديوان المطبوعات الجامعيـ ـة،[د.ت].ص-18.

3 - دليو،فضيل.غربي، علي. أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية.قسنطينة.منشورات جامعة قسنطينة،1999 .ص.73.

ما مدى تطبيق وظائف الإدارة العلمية في مكتباتنا الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري؟

1-1-3-تساؤلات الدراسة

إن كانت الإشكالية تتمخض عن سؤال واحد شامل يعتبر السبيل الوحيد لتحديد المسائل الجوهرية الشاملة في مشروع بحثنا، لذا عمدنا إلى أن تنبثق عنها أسئلة أو تساؤلات جزئية ينفصل كل واحد منها عن الآخر ويكمله في نفس الوقت، وهي تحدد لنا بأكثر تدقيق تفاصيل بحثنا، وتساعد على الغوص دون الضياع، ونذكر منها:

1. ما مفهوم الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية؟
2. ما المقصود بوظائف الإدارة العلمية،و هل تطبق على المكتبات الجامعية كونها مؤسسة خدماتية ؟
3. ما مدى وعي مسيري هذه المكتبات الجامعية بأهمية الإدارة العلمية؟
4. ما مدى تطبيق الإدارة العلمية على كل إمكانيات المكتبة الجامعية؟
5. هل يستدعي تطبيق وظائف الإدارة العلمية على المكتبات الجامعية جهودا إضافية أو أساليب مختلفة.

1-1-4 فرضيات البحث

تعد الفرضيات عنصرا هاما وأساسيا في صياغة شكل البحث لأن هذه الأخيرة تربط العناصر النظرية بالعناصر الميدانية، بحيث توضع كنتائج أولية(مسبقة) للبحث، فيقال " اطرح أسئلة وسيتجدد دائما الكثير من الأجوبة"هذه الأجوبة نحاول إثباتها أو

نفيها بعد الخوض في الموضوع، وتحليله من كل الجوانب، وتدعيم دراستنا بجانب ميداني.

فإن طبقنا كل تلك المعطيات على بحثنا تبين أن فرضياتنا قد جاءت في شكل فرضية رئيسية تمثلت في الصياغة الآتية:

تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري ضعيف جدا.

وقد انبثقت عليها فرضيتان فرعيتان هما:

أ- اهتمام المسيرين بوظائف الإدارة العلمية متواضع جدا.

ب- ظروف وإمكانيات هذه المكتبات لا تساعد المسيرين على تطبيق وظائف الإدارة العلمية.

5-1-1 أسباب اختيار الموضوع

تولد الأبحاث العلمية من رحم خضم من الأسباب والدوافع تكون في مجملها دفعا ومحفزا قويا لصيرورة هذا البحث، تختلف هذه الأسباب من حيث ذاتيتها أو موضوعيتها لكن تتفق مساهمة في الأخير في اختيار موضوع معين للدراسة ومن ثم إنجازه في ظروف علمية سليمة القواعد والمنهجية.

ولقد تمحورت أسباب الخوض في هذه الدراسة في مجموعتين أساسيتين، أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

فأما الذاتية فهي:

- ◊ معايشتنا لواقع المكتبات الجامعية كوننا كرواد لها وباحثين في المجال.
- ◊ اعتقاد راسخ فينا بإلزامية تطبيق الإدارة العلمية في مكتباتنا الجامعية.
- ◊ تعتبر هذه الدراسة الوجه المكمل والمدعم للدراسة النظرية للماجستيـ ـر (الإدارة العلمية للمعلومات).

وأما تلك الموضوعية فهي تتمحور في:

- ◊ أهمية الإدارة العلمية في مجال المعلومات.
- ◊ نقص الدراسات التي تناولت الموضوع في بلادنا وانعدام تلك التي تمس المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي.

وهكذا كان لزاما على الباحث في تخصص ما أن يحس بنقاط القوة و التكامل محاولا إيضاحها ونقاط النقص والقصور محاولا تفاديها أو إعطاء الحلول لعلاجها أو التقليل منها.

1-1-6 أهداف البحث

يعرف البحث العلمي على أنه:"عملية منظمة لجمع البيانات أو المعلومات، تحليلها لغرض معين"(1).

ونـ ـتوصل من خلال قراءة هذا التعريف أن أي بحث يقوم على أساس تحقيق أهداف وأغراض معينة يسعى الباحث إلى الوصول إليها.

1 ربحي،مصطفى عليان،عثمان،محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي: بين النظرية و التطبيق. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع،2000.ص.17.

ونحن بهذا البحث نسعى إلى أهداف تتكامل لخدمة البحث العلمي عموما وتنمية المهنة المكتبية بل المساهمة في الدفع بالتنمية الوطنية الشاملة كوننا عشية مجتمع المعلومات اقتصاده المعرفة و لا سفارة لنا فيه سوى مؤسسات المعلومات بما فيها المكتبات.

وقد تضمن هذا البحث عدة أهداف متمركزة في النقاط التالية:

◊ التعرف على المبادئ العامة في الإدارة العلمية ومدى تطبيقها على المكتبات الجامعية محل الدراسة كونها مؤسسات خدماتية.

◊ دراسة الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية في صورتها المثلى مقارنة مع ماهو كائن في المكتبات محل الدراسة في ظل ما تتوافر عليه من إمكانيات (مادية، بشرية، مالية).

◊ إدراج مثال حي عن إدارة ثلاثة نماذج من مكتبات جامعية في محاولة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق هذه المكتبات للأهداف المرجوة (المثلى).

◊ وضع بعض المقترحات التي قد تكون في مثابة العلاج لبعض الأخطاء الإدارية الشائعة في المكتبات محل الدراسة، ومنه السعي لاستئصال الطرق العشوائية في تسيير المكتبات الجامعية المدروسة بصفة خاصة ونتوسع لنشمل كل المكتبات الجامعية الجزائرية.

1-1-7 منهج البحث :

يقول الدكتور عبد الرحمن البدوي في تقديم كتابه " مناهج البحث العلمي":"إن المعرفة الواعية بمناهج البحث العلمي تمكن العلماء الباحثين من إتقان البحث وتلافي الكثير من الخطوات المعثرة أو التي لا تفيد شيئا لذاك فتقدم البحث العلمي رهين بالمنهج يدور معا، وجودا وعدما، دقة وتخلخلا، خصبا وعمقا، صدقا وبطلانا" [1]،حيث يعتبر المنهج" هو الطريق الذي يتضمن التنظيم الصحيح بسلسلة من الأفكار الجديدة من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة"[2].

وسعيا منّا للتمكن من الموضوع فقد اعتمدنا منهجا يوصلنا إلى النتائج المرجوة بدقة حسب أسلوب الإجراء ألا وهو المنهج الوصفي وذلك لما يميزه من صفات الوصف لأوضاع الراهنة من حيث الخصائص، الأشكال والعلاقات والمحتوى كذلك صفات التحليل عن طريق وسائله الإحصائية الكمية المختلفة، كل ذلك من أجل جمع البيانات، وتبويبها وعرضها وإعطائها التحليل الدقيق والتفسير العميق من أجل استخلاص النتائج الميدانية مبرزين العوامل المعقدة والعلاقات المختلفة التي تحكم الظاهرة المدروسة.

1-1-8 الدراسات السابقة :

إن التراكمية كخاصية من خصائص المعرفة تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه، ونقطة الانطلاقة لأي بحث علمي، فالقاعدة تقول أن تبدأ أين انتهى الآخرون،كما يمكن قراءة القاعدة بطريقة أخرى وهي أن تتم ما لم يتمه الآخرون. وكل ذلك سعيا للوصول

1 عريفج،سامي سلطي. الجامعة والبحث العلمي.عمان.دار الفكر،2001.ص.54.

2 عمد،محمد زيان. البحث العلمي: مناهجه وتقنياته.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1983.ص.43.

إلى مادة علمية للبحوث القادمة، على أساسها يكون البدء حيث يساعد تفرع العلوم وتعدد مجالات الصياغة العلمية بإعطاء فرصة أكبر للبحث والإثراء حول موضوع معين،وهذا دون التكرار أو الإخلال بقيمة البحث العلمي.

ولعلّه من الأمور التي أدت بنا إلى الخوض في هذه الدراسة هو قلة الدراسات السابقة في الموضوع.

ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

1- استخدام مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة: دراسة ميدانية في الشرق الجزائري من إعداد الطالبة سماقجي سامية سنة 2001

حيث يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية استخدام مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات، والكشف عن حقائق تخص الوضع آنذاك لمكتبات دور الثقافة على مستوى الشرق الجزائري. تتكون الدراسة من قسمين نظري وميداني:

تناول القسم الميداني: المكتبة العامة وثقافة المجتمع وتعرضت إلى دور الثقافة في الجزائر وإلى المكتبات المتواجدة بها وقد ركزت على مبادئ الإدارة العلمية مؤكدة على أهمية تطبيقها، أما القسم الميداني فتمحور حول تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة المتواجدة في الشرق الجزائري، وأخذ على هذه الدراسة هو الخلط بين مصطلحي وظائف ومبادئ مع العلم أنهما ليس سيان.

2- إدارة المكتبات الجامعية أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية من إعداد الدكتور حامد الشافعي دياب سنة 1994.

حيث جاءت هذه الدراسة في ثلاثة أبواب:

يحتوي الباب الأول على فصلين: الفصل الأول تناول نظرية الإدارة العلمية وتطورها، والثاني الإدارة العلمية وتطبيقها على المكتبات الجامعية.

أما الباب الثاني فقد خصص للحديث عن وظائف الإدارة العلمية وفيه خمسة فصول تناولت على الترتيب، التخطيط، التنظيم، العاملين، الميزانية، الرقابة وتقييم الأداء.

و الباب الثالث عبارة عن دراسة ميدانية عن إدارة المكتبات الجامعية في مصر، ويقع في تمهيد وخمسة فصول، أولها يحدد مجال الدراسة الميدانية وحدودها والثلاثة التالية تناولت التنظيم الإداري والعاملين والميزانية، أما الفصل الخامس فقد خصص للحديث عن استراتيجية جديدة لإدارة المكتبات الجامعية في مصر، وقد كانت هذه الدراسة بمثابة الدفع القوي الذي جعلنا نبادر في إجراء مثيلتها ولكن بقدر أضيق من حيث عينة الدراسة وباختلاف منهجي من حيث الخطة أو المنهجية حيث استخدمت منهج دراسة الحالة وقد استخدمنا المنهج الوصفي.

3- وقد ذكر الدكتور حامد دياب : في دراسته دراستان تمتا في السبعينات من هذا القرن،أولاهما تناول أمورا كثيرة في مكتبات الجامعات من ضمنها الجوانب الإدارية ، أما الثانية فتقتصر على مكتبة جامعة القاهرة و تعالج الإدارة ضمن ما تعالجه من أمور وهما كالتالي:

أ- المكتبات الجامعية بالجمهورية العربية المتحدة:دراسة ميدانية عن مدى المشاكل المتعلقة بالإدارة و التنظيم والخدمات المكتبية والتوثيقية (1970)،وهي دراسة قدمها

محمد محمد الهادي ضمن بحوث الندوة العلمية للإدارة الجامعية التي انعقدت عام 1970 تحت رعاية المجلس الأعلى للجامعات.

ب- دور المكتبات الجامعية في البحث العلمي دراسة واقعية لمكتبة جامعة القاهرة (1976) إعداد نعمات سيد أحمد مصطفى وهو البحث الذي حصلت به على درجة الدكتوراه في المكتبات من كلية الآداب –جامعة القاهرة.

4- وقد حظي الموضوع بعدة مؤلفات عربية التي تتخذ موضوع إدارة المكتبة موضوعا أساسيا محوريا للتأليف ومن بينها:

* إدارة المكتبة (1980) من تأليف أربعة مكتبيين عراقيين هم:عبد الكريم إبراهيم أمين، وعامر إبراهيم قنديلجي، نزار محمد علي قاسم، وعز الدين محمد علي السعيد.

* الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات (1982) تأليف محمد محمد الهادي نشرته دار المريخ، حيث ركز الكاتب على مجموعة من النظريات الحديثة والأساليب الكمية في الإدارة مثل: بحوث العمليات، تحليل الإدارة، الإدارة بالأهداف، وقد أكد على ضرورة إدخال الأسلوب العلمي في المكتبات ومراكز المعلومات، كما تطرق إلى مزايا كل أسلوب. ويؤخذ على هذه الدراسة أنها دراسة نظرية عامة لا تستند إلى الجانب الواقعي، وبهذا لا تعطي نظرة تطبيقية للإدارة في مجال المكتبات

* إدارة العاملين في المكتبات (1984) تأليف محمد أمين البنهاوي، ونشر دار العربي، يقع في 285 صفحة وهو يتناول جانبا واحدا وهو إدارة العاملين على اعتبار أن إدارة المكتبات موضوع واسع يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.

الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات 2001 من تأليف أحمد عمر همشري: تطرق الباحث إلى أهمية الإدارة في المكتبات وقام بالتطرق إلى مختلف المدارس والوظائف الإدارية وتطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات، وقد جاءت هذه الدراسة نظرية بحتة لا تستند إلى أي من الجوانب الميدانية مما يجعلها بعيدة نوعا ما عن الواقع.[1]

2-1 إجراءات الدراسة الميدانية:

1-2-1 حدود الدراسة:

لقد تمحورت حدود دراستنا هذه في ثلاثة محاور رئيسية هي:

1-2-1-1-المجال الجغرافي:

يتمثل المجال الجغرافي للدراسة في المكتبات الجامعية المتواجدة على مستوى الجنوب الشرقي الجزائري الذي تنحصر عدد ولاياته في ثلاث ولايات هي: بسكرة، الوادي، ورقلة.

حيث تحتوي كل ولاية على جامعة أو مركز جامعي كل يحوي على مكتبة مركزية واحدة ومكتبات كليات.

1-2-1-2-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في مسؤولي المكتبات الجامعية المركزية ومكتبات الكليات باعتبارهم هم المسؤولون الأولون عن وظائف الإدارة العلمية في هذه المكتبات

1 دربيخ نبيل. الإدارة بالأهداف في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة منتوري. مذكرة ماجيستير. جامعة منتوري قسنطينة. 2007

الجامعية، ولم نتعرض إلى العمال الآخرين فلو من المتخصصين لابتعادهم عموما عن الوظائف الإدارية واقتصارهم على الوظائف الفنية و الخدمات.

1-2-1-3 المجال الزمني:

لقد امتدت هذه الدراسة على طول شريط زمني يقدر بحوالي 11 شهرا، من شهر جانفي 2006 إلى نوفمبر من نفس السنة، وقد استغرقت الدراسة النظرية حوالي 06 أشهر انتهت في شهر جوان، وكنا نعمل موازنة لهذا العمل على إنجاز استمارة الاستبيان وتصحيحها وكانت بداية توزيع الاستمارات في شهر جوان واستمر إلى غاية ديسمبر وتواصلت عملية التحليل و النتائج حتى شهر نوفمبر من السنة الجارية

1-2-2-عينة الدراسة

إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة أمر ضروري، لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. (1)

ونظرا لصغر مجتمع هذه الدراسة، ارتأينا أن تضم العينة كل أفراده والمتمثل في كل مكتبيي المكتبات الجامعية المركزية والفرعية لجامعات الجنوب الشرقي الجزائري البالغ عددهم 36 مكتبيا من بين 174 عامل أي ما يعادل نسبة 20.68 %، الذين يتمتعون بقدرتهم على إعطاء معلومات أكثر حول إدارة المكتبة الجامعية، بعد استبعاد العمال غير المتخصصين والمؤقتين (نظرا لعدم التخصص من جهة وكذا قلة الخبرة) موزعين على خمسة عشرة مكتبة مركزية وفرعية بجامعتين ومركز جامعي كما يلي:

1 . المرجع نفسه.ص.137.

-جامعة محمد خيضر (بسكرة): تحتوي على مكتبة مركزية ومكتبات كليات: الاقتصاد، علوم المهندس، الحقوق، الآداب .

- جامعة قاصدي مرباح (ورقلة): تحتوي على مكتبة العلوم وعلوم المهندس ومكتبة كلية الحقوق، ومكتبات قسم الأدب، الفرنسية، الإنجليزية، علم النفس

- المركز الجامعي بحي الشهداء(الوادي) يحتوي على مكتبة مركزية ومكتبات كليات الآداب واللغات، العلوم القانونية و الإدارية، علوم التسيير.

والجدول التالي يعطي أكثر تفصيل حول عينة الدراسة:

		جامعة محمد خيضر. بسكرة	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة	المركز الجامعي الـ ـ ـ ـوادي
العدد الإجمالي للعمال		93	56	25
المكتبيون	محافظ مكتبة	02	02	00
	ملحق مكتبات	07	07	03
	مساعد مكتبات	11	02	02

جدول رقم (01) عينة الدراسة

1-2-3-أساليب جمع البيانات:

من أجل تحصيل المعلومات التي نحتاجها لاستكمال دراستنا يسخر لنا البحث العلمي مجموعة من الوسائل والتي استعملنا منها:

1/ الاستبيان:أهم أداة اعتمدناها وهي" نموذج يقيم مجموعة أسئلة توجه أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة ويتم توزيع الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق وسيط معين[1].عند وضع الأسئلة يجب أن يتخيل الباحث صورة النتائج الفعلية التي يطمح للوصول إليها.

وقد قمنا بإعداد الاستبيان مرورا بمجموعة من المراحل بدايتها الإطلاع على التراث النظري للدراسات السابقة للخروج بأسئلة تتوافق وإشكالية وفرضيات الموضوع، ثم عرضه على الأستاذ المشرف والبعض الذين لهم باع وخبرة في مجال المنهجية، وقد صححت استمارة هذا البحث على مرحلتين لتصل إلى حالتها النهائية وذلك مع مراعاة أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وخالية من الغموض أو التعقيد كما عمدنا إلى توزيع هذه الاستمارات عن طريق المقابلة الشخصية لأغلب المبحوثين وذلك لسببين، أولها صغر العينة وثانيها لتجنب الغموض وشرح ما صعب فهمه.

وقد احتوت الاستنارة على 36 سؤالا رئيسيا و4 أسئلة فرعية وهي تتراوح ما بين أسئلة مغلقة، نصف مغلقة وهي الغالبة، كذا الأسئلة المفتوحة.

وعموما فإن هذه الأسئلة عبارة عن تحويل الإشكالية والفرضيات على وجه التحديد إلى محاور تنبثق عنها أسئلة.

تحتوي الاستمارة على محورين أساسيين حيث

1 غازي، عناية. إعداد البحث العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه. الجزائر: دار الشهاب.[د.ت].ص17.

-حولت الفرضية الأولى " اهتمام المسيرين بوظائف الإدارة العلمية متواضع جدا"إلى المحور الأول وهو" وظائف الإدارة العلمية" وهو يضم 22 سؤالا (1-22).

-وقد حولت الفرضية الثانية " ظروف وإمكانيات هذه المكتبات لا تساعد المسيرين على تطبيق وظائف الإدارة العلمية.إلى محور الثاني وهو" إمكانيات المكتبات الجامعية "وهو يضم 14 سؤالا(23-26).

وقد اعتمدنا في الاستبيان إلى نزع البيانات الشخصية خاصة المستوى الدراسي لكي لا نسبب أي إحراج ومعرفتها بطرق غير مباشرة، كما عمدنا إلى نزع أسماء المحاور لكي لا توحي للمستوجب بالإجابة، وقد أضفنا بعض الاحتمالات الخاطئة وذلك لاختيار وقياس معرفة المستوجب بالموضوع، وليس لغرض التضليل.

وقد مكنتنا طريقة التوزيع المباشر من دراسة الانفعالات ولملاحظة عن كثب مستوى المستجوبين وذلك عن طريق التبحر معهم و إدراك تصرفاتهم بواسطة الحس والبصر.

ساعدتنا الملاحظة على جمع بعض المعطيات المفيدة لكنها لم نستخدمها كأداة أساسية في بحثنا

<u>4-2-1 ضبط المصطلحات و المفاهيم :</u>

يرتكز بحثنا هذا على مفهومين أو مصطلحين رئيسيين يعتبران المحرك الأساسي لكل حيثيات البحث أولهما الإدارة العلمية والمكتبات الجامعية وبالتالي نسعى إلى تعريف

كل منها تعريفا موجزا شاملا لنتوصل في الأخير إلى مفهوم وليد هو الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية.

الإدارة العلمية:

عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد ممكنين.

2-المكتبة الجامعية:

نوع من المكتـبات يقوم بكل مراحل السلسلة الوثائقية متواجدة داخل الحرم الجامعي تهدف إلى دعم التعليم العالي و البحث العلمي من خلال ما تقدمه من خدمات لمرتاديها من الوسط الجامعي.

3-الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية:

هي تطبيق أسس الإدارة العلمية المعاصرة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في متابعة أنشطة خدمات المكتبة الجامعية وأيضا في إدارة الأفراد والطرق والآلات والأدوات للحصول على أحسن النتائج بأقل وقت وتكلفة.

الفصل الثاني
الإدارة: مقدمات، نظريات و تحديات

تمهيد:

مع أن العلوم الإدارية ذات النظم المنسقة المدروسة هي حديثة العهد، إلا أن ممارسة العمل الإداري عمل قديم قدم التاريخ، و أن تاريخ الإنسان لحافل بالعديد من الأدلة التي تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراية و معرفة بعدد كبير من الأفكار التي عبر عنها قديما بعض رواد علم الإدارة، فلقد كشف علم الآثار النقاب عن مجموعات كبيرة من المخلفات الأثرية للحضارات الغابرة التي عكست إنجازات إدارية متقنة مثل الاهرمات المصرية و معابد الازتيك في أمريكا الجنوبية، التي تضاهي إنجازات الحضارة الصناعية الحديثة اليوم[1].

" أي أن الإدارة لا تعد عنصرا جوهريا من عناصر المجتمع المنظم فحسب بل جزءا مكملا للحياة أيضا " [2] لذا أولى لها القادة و أولي القرارات الحاسمة من الأهمية القدر الكبير لأنهم أيقنوا أن تنمية الإدارة ترتبط ارتباطا عضويا بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي فهي أداة و وسيلة للتنمية الشاملة في الوطن[3] .

لكن ما هي الإدارة ، مستوياتها و مهاراتها و ما هي علاقتها

بالعلوم الأخرى ، ما هي أهم النظريات و المنظرين في المجال و ما أهم التحديات التي تتعرض لها في هذا القرن .

و للإجابة عن هذه التساؤلات بشيء من الإيجاز ارتأينا الخوض في هذا الفصل أملا في

1 نتو ، إبراهيم عباس . المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1981 . ص9

2 زريق، إيهاب صبيح محمد.الإدارة: الأصول و النظريات. القاهرة: دار الكتب العلمية، 2001 ص 11.

3 الحمد، فهاد معتاد. البحث العلمي أحد ركائز التنمية الإدارية. مجلة رسالة. 1996. ص.2

محو علامات الاستفهام.

2-1 مقدمات في الإدارة:

2-1-1 مفهوم الإدارة:

هناك عديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة: "أنها وسيلة، نشاط، عملية، و أو نظام التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية"[1] .

و نلاحظ أن هذا التعريف لا يتنافى و تعريف بعض قواميس اللغة الفرنسية التي تعرف الإدارة على أنها " عبارة عن مجموع التقنيات لتنظيم و تسيير مؤسسة "[2] .

من التعاريف نستخلص العديد من الخصائص للإدارة كالتالي : [3]

أ- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض من أشكالها و أحجامها.

ب- أنها نشاط رسمي أي أن دورها معلن رسميا.

ج- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.

د- أنها وسيلة و ليست غاية في ذاتها.

ه- إنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد و الفعالية من خلال تحقيق النتائج و الأهداف .

---

1 عساف ، عبد المعطي محمد. مباديء في الإدارة العامة و تطبيقاتها في المملكة العربية . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، 1983 . ص.14

2 HERMEL, Philippe. Le management participtif : sens ,réalités. Paris :éditions d’organisations,2003.p.8.

3 بوحوش،عمار.الاتجاهات الحديثة في علم الادارة .الجزائر : المؤسسة الوطني للكتاب ،1984 . ص .27-28 .

و منه نلاحظ أن الإدارة تملك من الوسائل التي تجعل منها عبارة عن بطارية التقنيات التنظيمية و الوسائل التي تسمح بتطبيق الجانب النظري لها على أرض الواقع لتحقيق أهداف المنشأة[1] .

كما تذكر بعض التعاريف أن الإدارة نظام ، و هي بالفعل كذلك و هو يتكون من العناصر التالية :

أ- المدخلات : مثلا الخامات ، الأفراد ، الأموال و المعلومات

أ- العمليات و الأنشطة: و هي مجموعة الأنشطة اللازمة لمزج و تحويل المدخلات إلى نواتج و مخرجات، و هذه الأنشطة قد تمثل العمليات الإدارية المختلفة.

ب- المخرجات : و هي عبارة عن النواتج أو الأهداف الواجب الوصول إليها مثل إنتاج و تسويق سلعة معينة .

ج- المعلومات المرتدة : هي عبارة عن ردة فعل عن النواتج و هي تمثل نوعا من الرقابة لتصحيح النظام ككل .

د- البيئة : هي المحيط الذي توجد فيه الإدارة [2]

و دعنا نوجه انتباهنا لحظة إلى السجال العلمي التقليدي القائم حول تعريف الإدارة، و ما يرتبط النوع من خلط شائع عند استعمال المصطلح فقد نشأ الخلاف حول ما اذا كانت الإدارة العامة علما أم فنا[1]

1 Veybel, Laurent, prieur, Patrick. Le knowledge management dans tous ses états .Paris édition d'organisation 2003, P.8

1 ماهر، احمد . الادارة: المبادى والمهارات . المرجع السابق.ص. 12

فالإدارة كعلم: تعنى أنها إطار من المعرفة المنظمة يقيم مجموعة من النظريات و المبادئ و الأساليب المنهجية المميزة.

و الإدارة كفن: تعنى أنها مجموعة من المهارات المهنية و الخبرات التي تنصب على تطبيق نظريات علم الإدارة في الواقع.

لكن نجد أن الإدارة هي مضمون شامل، تتكامل فيها الأبعاد السابقة في وحدة متكاملة فهي علم وفن في آن واحد.[2]

و من خلال التعاريف التي تناولت الإدارة نجدها تركز على وظائف الإدارة لكن نلاحظ أن الأمر الشائع الخلط بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة و ضم إحداها إلى الأخرى و ما دمنا نحن في إطار مشروع توضيحي لمفهوم الإدارة ارتأينا التطرق إلى مفهوم وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة سعيا منا لإضافة شيء من الوضوح و إزالة الغموض عن الايطار المفاهيمي للإدارة.

وظائف الإدارة و هي أربعة كالأتي:[3]

التخطيط: يعني تحديد الأهداف و رسم الخطط اللازمة لتحقيقها و قد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهته.

التنظيم: و يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في الوحدات الإدارية و إنشاء العلاقات التنظيمية بينهما و إمدادها بالوسائل المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

---

2 والدو ، دوايت . دراسة في الادارة العامة.القاهرة: دار الفكر العربي، [د ت]. ص 22

2 المصري، سعيد محمد.التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة. الإسكندرية: الدار الجامعية،1999.ص.

1 النجار، نبيل الحسيني. الإدارة: أصولها و اتجاهاتها المعاصرة.القاهرة:الشركة العربية للنشر و التوزيع،1999.ص21

التوجيه: أي تعبئة و توجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي من خلال القيادة و الاتصالات.

الرقابة: و تعنى التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة و مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

أما عن وظائف المنظمة فهي كالتالي:[1]

وظيفة الإنتاج: و تعني تحويل المواد الأولية و عناصر الإنتاج إلى سلع و خدمات صالحة للاستهلاك أو الاستخدام في مجالات أخرى، و هذه الوظيفة تحدد طبيعة المنظمة.

وظيفة التسويق: و هي الوظيفة التي تعني بنقل ملكية و حيازة السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة إلى المشترين أو المستحقين لها.

وظيفة الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد و بالكميات المناسبة و المستوى المناسب في الوقت المناسب وإدارة شؤون العاملين بالمنظمة بكفاءة و فعالية.

وظيفة التمويل:تقوم هذه الوظيفة بتدبير احتياجات المنظمة من الأموال من المصادر المناسبة بحيث يحقق أقصى عائد ممكن للمنظمة من استخدام هذه الأموال.

2 المرجع نفسه.ص 67-78

وظائف الإدارة وظائف المنظمة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الإنتاج	تخطيط الإنتاج	تنظيم الإنتاج	توجيه العاملين في الإنتاج	رقابة الإنتاج
التسويق	تخطيط التسويق	تنظيم إدارة التسويق	توجيه العاملين في التسويق	رقابة على التسويق
الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تنظيم الموارد البشرية	توجيه الموارد البشرية	رقابة و تقييم الموارد البشرية
الموارد المالية	التخطيط المالي	تنظيم الموارد المالية	توجيه العاملين في التمويل	الرقابة المالية

جدول رقم (02): العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

أما فيما يخص علاقة وظائف الإدارة بوظائف المنظمة فإنها تتضح من خلال أن وظائف الإدارة ذات طابع إداري يقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين بينما وظائف المنظمة ذات طابع فني تنفيذي تخصصي و من هنا ،فان وظائف الإداري سوف تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المنظمة. و الجدول السابق يوضح ذلك

2-1-2 أهمية الإدارة: [1]

فمن خلال تطرقنا إلى مفهوم الإدارة نستنتج مالها من أهمية دون الدخول في المزيد من التفاصيل

أ- الإدارة: هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال التي تقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية و كذلك توفير مقومات الإنتاج و تحقيق الموارد و توزيعها على استخداماتها البديلة، و إزالة الغموض في بيئة العمل....

ب- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الإقتصادية و الاجتماعية للمنظمات من ناحية و للمجتمع ككل من ناحية أخرى.

ج- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء و استمرار منظمات الأعمال فان هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات.

د- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من موارد مختلفة، تحويل و مزج هذه الموارد لتلبية حاجات البيئة من سلع و خدمات ،مع أنها هي المسؤولة عن التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد.

ه- التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع و تفاقم المشكلات الصحية و الاجتماعية.

1 أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية دار الجامعة الجديدة ،2002 .

2-1-3 المستويات و المهارات الإدارية:

2-1-3-1 المستويات الإدارية:

أ) الإدارة العليا:

و يكون المدير فيها مسؤولا عن المنظمة ككل من حيث رسم الخطط والسياسات العامة و وضع الاستراتيجيات و مجالات الأنشطة الجديدة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب) الإدارة الوسطى:

و يكون المديرون فيها مسئولين عن توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة و تنفيذ الخطط و السياسات العامة التشغيلية للمنظمة.

ج) الإدارة الإشرافية:

و تكون على مستوى الوحدات الصغيرة و يكون المديرون(المشرفون) مسئولين عن توجيه العمال مباشرة[1].

2-1-3-2 المهارات الإدارية:

يحتاج من يمارس الإدارة أو قيادة الآخرين نحو رؤية و هدف إلى مجموعة من المهارات و الإمكانيات، و تمثل هذه المهارات قاسما مشتركا بين المستويات الإدارية المختلفة التي ذكرناها سالفا و تتمثل هذه المهارات في:

1 عبد الجواد، محمد أحمد. حرفة الإدارة. مصر: دار البشير للطباعة و النشر،2000.ص.21

أ) المهارات الفنية:

و هي كل ما يتصل بالمعلومات و القدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة بوصف وظيفة و متطلباتها و مسؤولياتها وواجباتها.

و هنا يكون المسؤول يحاول الدراسة و اكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في عمله.

ب) المهارات الإنسانية:

و هي كل ما يتعلق بسلوك المسؤول كفرد و علاقته بالآخرين و أسلوبه في التعامل معهم،و يدخل في ذلك في الاتصال و القيادة، و تفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة.

و هذه كلها مهارات سلوكية أساسية لازمة له في عمله على كل المستويات، حيث أن المورد البشري هو المورد الحرج لأي منظمة، وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفيصل بين نجاح المنظمة و فشلها[1] ، ومن ثم كان لابد من مهارة فعالة تضبط إيقاعه.

ج)المهارات التجريدية(الإدارية):

أي قدرة المدير على النظرة الشاملة الواسعة للأمور فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.[2] و نحن نلاحظ أن هنالك علاقة بين المهارات و المستويات الإدارية حيث أن المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا

---

1 القزاز،حسني محمد. إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي.الإسكندرية:قسم إدارة الأعمال،1992.ص

2 T.Horbert, Theodore dimension of organizational behaviours. New York : M^c Millan Publishing, 1982.p37

لحاجاتهم إلى الإشراف على العاملين و توجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء و كلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية المهارة الفنية للمدير، أما المهارة الإدارية (التجريدية) تزيد أهميتها لدى المستويات العليا نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات و لإدارة شؤون المنظمة ككل بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية، و المهارة الإنسانية فهي تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر و دوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لآخر.

4-1-2 مبادئ الادارة[1]: و هذه المبادئ هي:

أ- توزيع العمل:

وهذا يعني تكليف العامل بأداء جزء صغير من العمل بحيث يصبح أخصائيا في هذا النوع من العمل فالتخصص يؤدي إلى كفاءة أفضل ونتائج أعلى، و نستطيع تطبيق هذا كمبدأ على جميع أنواع الأعمال الفنية أو الإدارية على حد السواء.

ب- السلطة والمسؤولية:

السلطة هي حق إصدار الأوامر بغية انجاز العمل أما المسؤولية فهي حساب عن أعمال السلطة حتى لا يساء استعمالها.

ج- **النظام:**

أعتبر قبول النظام بمثابة العلامات الخارجية للاحترام التي يتم التقيد بها وفقا لاتفاقيات التوظيف و اللوائح التنظيمية و يلزم تحديد هذه اللوائح و الاتفاقيات و التأكد من استيعابها تماما و كذلك يجب وضع تلك اللوائح و التعليمات موضع التنفيذ بشكل عادل و حكيم.

1 يونس، عبد الغفور.نظريات التنظيم و الإدارة.الإسكندرية: المكتب العربي الحديث،1997.ص 117-134

د- وحدة القيادة:

و يعني أن يوجد مشرف واحد فقط على كل عامل و إلا حدث الصراع و التضارب في السلطة و إصدار التعليمات و الأوامر

ه- وحدة التوجيه:

ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يكون هناك مدير واحد وخطة لكل مجموعة نشاطات ذات أهداف واحدة كمدير شؤون الموظفين الذي يتولى تعيين و توزيع العمل على الموظفين و كافة العاملين بالشركة.

و- تكييف مصالح الأفراد وفقا لمصالح المؤسسة:

بينما يتحتم أن تتكامل المصالح الفردية مع المصالح التنظيمية بقدر الإمكان فمن المهم أن نأخذ مصالح المؤسسة مكان الصدارة التنظيمية و الأسبقية على مصالح الفرد أو جماعة معينة حينما يتواجد تعارض بين تلك المصالح.

ز- مكافأة الموظفين:

ينبغي دفع رواتب الموظفين و أجور العمال بطريقة عادلة و متوافقة مع القواعد و القوانين التنظيمية علاوة على الحوافز و الأجور الإضافية مقابل العمل الإضافي.

ح- المركزية:

بينما يلزم تفويض بعض السلطات للمرؤوسين بغية اتخاذ القرارات فمن المهم اتخاذ القرارات السياسية الكبرى على مستوى إداري في المؤسسة بحسب رأي فيول.

ط- السلسلة المتدرجة:

يجب أن تتبع الاتصالات قنوات الاتصالات الرسمية في التسلسل الهرمي و يلزم أيضا أن تنتقل السلطة بحسب الرتبة من الإدارة العليا إلى المستوى الإداري في المشروع التجاري أو الصناعي، و لكن أثبتت هذه القاعدة عدم جدواها وأنها مضيعة للوقت في حالات تواجد الأفراد في أقسام مختلفة و في نفس مستوى التسلسل الهرمي و قام فيول بحل هذه المشكلة بوضع"سياسة "حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاتصال ببعضهم البعض بطريقة مباشرة و لكن بإذن من المشرفين أو رؤساء العمال و ينبغي في مثل هذه المواقف التوفيق بين سلسلة السلطة و الحاجة إلى العمل بشكل إنساني ادخارا للوقت.

ي- الترتيب:

و هو وضع كل شيء في مكانه المحدد له و يتطلب ذلك معرفة دقيقة بالاحتياجات البشرية و الموارد و عمل توازن ثابت بينها و يجب تعيين العمال ووضع المواد في المكان المناسب بقصد تحقيق الكفاءة القصوى.

ك- العدالة و الإنصاف:

يجب أن يتسم المديرون بالعدل و المرونة مع مرؤوسيهم و يتطلب تطبيق مبدأ العدالة حسن الخلق، وتخييرة و دماثة الخلق، و هذا يقوي شعور المرؤوسين بالولاء و الإخلاص لمرؤوسيهم.

ل- استقرار هيئة الموظفين:

يجب التقليل من إعادة تنظيم هيئة الموظفين أو الاستعاضة عنهم إلى الحد الأدنى، بل و يجب تعيين و تثبيت الموظفين على وظائفهم على المدى البعيد حيث يخلق هذا الإجراء شعورا بالانتماء للمؤسسة و يكون على الإخلاص و النتائج الأفضل.

م- حق المبادرة:

ينبغي تشجيع المرؤوسين على ابتكار أفكار جديدة و تنفيذ الخطط الخاصة حتى و ان نجم عن ذلك بعض الأخطاء.

ن- روح الجماعة:

ينبغي أن يعمل الموظفون كفريق واحد بقصد تعزيز الانسجام و التوافق فيما بينهم و من واجب الإدارة أن تشجع مثل هذه الروح الجماعية.

<u>5-1-2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:</u>

علم الإدارة يدخل في دائرة أو أسرة العلوم الاجتماعية أو الإنسانية و التي تشمل معه على سبيل المثال القانون وفروعه المختلفة، علم الاجتماع، علم النفس، علم إدارة الأعمال، العلوم السياسية.....الخ، و الذي يجعل من كل تلك العلوم الاجتماعية أسرة متجاورة هي فكرة الظاهرة الاجتماعية[1]

و علم الإدارة واضح فيه الطابع الاجتماعي من خلال التعاون و الاتصال و التنسيق بين جهود الأفراد الذين ينتمون لمنظمة تسعى لتحقيق هدف عام، و نحن هنا سنبحث على التوالي علاقة علم الإدارة بكل من العلوم التالية:

1 عبد الوهاب، محمد رفعت.الإدارة العامة.الإسكندرية:الفتح للطباعة و النشر،1996.ص36-37

علم الاقتصاد:

يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد و التكلفة سواء على المستوى القومي أم على مستوى المنظمة، و أهمية ذلك تنحصر في اتخاذ القرارات الإدارية.

علم الاجتماع:

يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية و كيفية إدارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك.

علوم الرياضيات:

تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المداخل الكمية في إدارة الإنتاج بنجاح، و مدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار

و هكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون و التاريخ و السياسة و الجغرافيا و الحاسب الآلي و غيرها، لكن هل يستطيع المدير أن يلم بجميع المعلومات و المعارف.

2-2 تطور نظريات الإدارة

لقد مر الفكر الإداري بمراحل مختلفة تتميز بظهور مدارس فكرية لكل منها رواد و نظريات

تقسم هذه المدارس إلى ثلاث لدى الفكر الغربي ونضيف نحن لعلها الأعرق وجودا و هي المدرسة الإسلامية للإدارة

و فيما يلي هذه المدارس الأربعة بشيء من الإيجاز

2-2-1 المدرسة الكلاسيكية: [1]

تضم هذه المدرسة عدد التنظيمات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية و تتميز هذه المدرسة بالعديد من السمات من أهمها:

1- تنظر إلى الإنسان على أنه آلة للإنتاج والى الادارة كونها مسؤولة في عناصر الإنتاج بما فيها العاملون في العبور و الكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها

- تنظر إلى الإنسان انه كسول و أناني و إخاء ضد مصلحة الإدارة و انه لا يتحمل المسؤولية
- إن الإنسان يهتم بالكسب المادي و ان تحفيزه يكون عبر الأجور و الزيادات المالية
- إن لكل ظرف طريقة عمل
- اعتمادها الهيكل التنظيمي الرسمي و اعتبارها كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم و يضر بالإنتاجية
- تركز على المركزية و التسلسل الهرمي
- إن السلطة أساس القيادة:الرئيس يأمر و المأمور ينفذ

و من أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية مايلي:

1 العلاق ، بشير . أسس الإدارة الحديثة .عمان : دار اليازوري ،1998 .ص.54

2-2-1-1 نظرية الإدارة العلمية [1]

تتركز هذه النظرية على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية كذا تحديد العمال و التخصص في العمليات و التنظيم

من اشهر رواد هذه النظرية فريديريك تايلور* و هنري جانت و فرانك غلبرت و آخرون

لهذه النظرية خمسة أسس رئيسية هي

أ- تقسيم العمل و التخصص

ترى الإدارة العلمية أن للتخصص في العمل إثره الكبير على الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى انه يؤدي إلى حسن سير العملية الإنتاجية

ب- طريقة مثلى للعمل

ترى الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل إلا أن هناك طريقة مثلى تعد الأفضل لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت وتؤكد على دور الإدارة في إيجاد هذه الطريقة و تدريب العاملين عليها

ج- دراسة الإجهاد

ترى هذه النظرية إلى إن الإجهاد غير الضروري هو نتيجة العمل بطريقة خاطئة نتيجة لعدم التدريب و المران و لذلك يجب التخاص منه

1 علاقي، عبد القادر مدني .الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية. الرياض: تهامة، 1998. ص.100.

* فريديريك وينسلو تايلور: 1856 – 1915 مهندس أمريكي وضع الأسس التنظيمية للعمل العلمي هو مهد الثورة الصناعية في القرن العشرين

د- تحديد كمية العمل اليومية

إن زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين يكون بتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج الخاصة بكل عمل أو وضيفة و تدريب العاملين على إتباع الطريقة المثلى لأداء العمل حسب هذه النظرية

ه- وحدة الأوامر

لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر الأوامر

2-2-1-2 النظرية البيروقراطية [1]

إن كلمة بيروقراطية ذات أصل فرنسي تعني حكم المكاتب في الجهاز الحكومي استغلها العالم الألماني ماكس ويبر معبرا بها عن نظريته النظرية البيروقراطية في علم الادارة حيث تهدف هذه النظرية إلى توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية و لهذه النظرية عدة خصائص منها:

- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي
- التدرج الهرمي للسلطة
- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهيته و حقوق شاغلي الوظائف و واجباتهم
- اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية
- اعتماد الكفاءة أساس للتعيين و الترقية

1 نتو ، ابراهيم عباس . المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981. ص.22.

- الأوامر و القرارات يجب أن تكون مكتوبة و حفظ الوثائق الناتجة عن العمل الإداري
- مراعاة السرية و الالتزام بها في جميع أنواع المنظمات
- وجود نظام خدمة و كادر وظيفي و سلم رواتب للعاملين عناصر تهدف الى التشجيع على البقاء في الخدمة

2-2-1-3 نظرية المبادئ الإدارية

ولقد سعى رواد هذه النظرية الذين من بينهم هنري فايول*، جيمس موني، الن رايلي لوثر جوليك ..... و غيرهم إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات واتخاذها دستورا للإدارة حيث بنت هذه النظرية أفكارها على أسس ثلاثة:

- تحديد العمليات التي ينطوي عليها العمل الإداري
- تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات
- تحديد المبادئ التي تقوم عليها العمليات

2-2-2 المدرسة السلوكية:

ظهرت هذه المدرسة كنتائج للنقد التي تعرضت له المدرسة السابقة(المدرسة الكلاسيكية) حيث أهملت العنصر الإنساني و قد جاءت لتدرس سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل و ذلك من أجل زيادة الإنتاجية.

* هنري فايول: مهندس فرنسي ولد سنة 1841 باستنبول و توفي سنة 1925 بباريس

تنقسم هذه المدرسة إلي مدرستين هما:

2-2-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

تستند هذه المدرسة على العلوم السلوكية،من أهم روادها"التون مايوElton Mayo "* حيث أكد على أن جانب العلاقات الإنسانية(الاجتماعية) لها الأثر على الإنتاجية من خلال تجربة أسفرت على أن ظروف العمل لم يكن لها تأثير على الإنتاجية .لهذه المدرسة العديد من السمات منها:

أ- الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج، و نظرتها للفرد ككائن له دوافع و طموح و رغبات تتحكم بسلوكه.

ب- اهتمامها بالحوافز المعنوية لتشجيع الفرد

ت- دعوتها إلى تطوير و تحسين العلاقة بين الإدارة و العامل

ث- هناك علاقة بين رضا العامل و منتجوه

ج- إن المنظمة(المؤسسة) نظام اجتماعي، أي التركيز على العلاقات غير الرسمية و التشارك في السلطة و التعاون[1]

ح- إدخال مصلحي الحوافز و الدوافع

* جورج ايلتون مايو: ولد سنة 1880 توفي سنة 1949 عالم نفس و اجتماع استرالي من أصول حركة العلاقات الإنسانية

[1] G.Edward, Evans .Management techniques for libraries. New York: Academic Press , 1976. p.6.

2-2-2-2 مدرسة تنمية التنظيمات:

تعد هذه المدرسة امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، فهي أيضا ركزت على السلوك الإنساني حيث اعتبرته أساسا لتحسين العمل الإداري و من ثم تحقيق أهداف المنظمة(المؤسسة) تمخض عن هذه المدرسة عدة مفاهيم منها:

دوافع و حاجات تحقيق الذات، إدارة التغيير،مفهوم الجماعة و ديناميكيتها و يندرج تحت هذه المدرسة عدة نظريات:

- ◊ نظرية النموذج المختلط
- ◊ نظرية الشبكة الإدارية
- ◊ النظرية اللآهيراركية
- ◊ نظريات الدافعية

2-2-3 المدارس الحديثة:

هي مجموعة من المدارس لدراسة الإدارة، وهي تشمل مدرسة علم الإدارة، و مدرسة النظم و المدرسة الظرفية و الإدارة بالأهداف و الإدارة الإستراتيجية...... حيث نتناول في علاجه كل منها

2-2-3-1 مدرسة علم الإدارة:

و تعرف هذه المدرسة أيضا باسم مدرسة بحوث العمليات و هي تعرف على أنها" اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية

و المنطقية و التحليلية"[1] أي أنها مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية.

و لهذه المدرسة عدة سمات نذكر منها:

- تركيزها على القرار
- تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية.
- تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية و الاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد.....
- التعبير عن الحلول للمشكلات رياضيا.
- اعتمادها على الحواسيب نظرا للسمات الكمية و الرياضية.

2-2-3-2 مدرسة النظم:

تعتمد هذه المدرسة على نظرية النظم أي أن كل المدرسة تتركز حول مفهوم النظام باعتبارها المؤسسة(المنظمة) هي مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة ذات علاقات مشكلة بذلك نظاما لتحقيق أهداف مرسومة و هذا ما نجده بالفعل في كل المنظمات عندما نقارن معطيات المؤسسة مع ميزات النظام.

- أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية.
- أن أجزاءها أو نظمها الفرعية ترتبط ببعضها طبقا لنظام اتصال محدد و أنها متفاعلة فيما بينها.

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.ص.70.

- أنها موجودة لتحقيق أهداف معينة.
- أن المؤسسة موجودة في بيئة(داخلية و خارجية).

<u>2-2-3-3 المدرسة الظرفية أو الموقفية:</u>

إن هذه المدرسة حديثة النشأة في التفكير الإداري، تتمركز حول مجموعة من الأسس أهمها ما يلي:

- إن تطبيق النظريات الإدارية ظرفي يتغير و ظروف و نوع التنظيم.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية و التكنولوجية و البشرية و طبيعة المهام و القيم الاجتماعية على التنظيم.
- تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتماشى و ظروف المؤسسة

2-2-3-4 الإدارة بالأهداف:

تركز هذه المدرسة كل اهتمامها على الأهداف، و تبين أن أي مؤسسة(تنظيم) بكل مداخلاته، عملياته و مخرجاته تسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

من أشهر رواد هذه المدرسة" بيتر دراكرPeter Drucker" و تعتمد هذه المدرسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف و النتائج المتوصل إليها، و يلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، و تعتبر هذه الأخيرة مصب اهتمام المديرين و العاملين خلال كل الوظائف الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة).

و تقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار و هي[1]:

- الابتعاد عن المركزية و تفويض السلطة.
- زيادة نطاق العمل و فرصة بشكل عام.
- المسؤولية، و حثها على الإبداع و الإنتاجية
- المشاركة و التشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم(المنظمة)
- إتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.

2-2-3-5 الإدارة اليابانية:

تعد هذه المدرسة نمطا إداريا مستمرا حديثا مستمدا من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات و أعراف و قيم روحية، فكرية و ثقافية و من أهم سمات هذا النمط مايلي:[2]

◊ الإدارة بالمشاركة.

◊ الثقة بالفرد.

◊ توظيف الفرد مدى الحياة.

◊ المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة.

◊ الاهتمام بالعنصر البشري و حاجاته الفردية و التنظيمية.

◊ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.

◊ الموضوعية و العدالة في معاملة المرؤوسين.

---

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.78.

2 الزعبي ، فايز ،عبيدات ، محمد إبراهيم. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان : دار المستقبل ، 1997 .ص. 63.

◊ الاهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني و استعمالها للتكنولوجيا الحديثة و الذكاء الصناعي.

◊ الترقية بعد قضاء فترة طويلة من التعيين.

◊ التقاعد المبكر في حدود(55سنة).

◊ الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.

6-3-2-2 نظرية Z[1] :

هي من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في العشرينات من القرن العشرين، قد أتى هذا النموذج متأثرا بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة و التجارب، و بخاصة في الثمانينات حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تنافس الولايات المتحدة الأمريكية حاليا، و قد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين و المنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها و نظمها المختلفة و كيفية تنظيمها و من بين الذين اهتموا بذلك " وليام أوشي"[2] الذي أطلق المختصر"A" على نمط الإدارة الأمريكية و أطلق مختصر(J) على النمط الإدارة اليابانية ثم طور نموذجا إداريا عبارة عن مزيج بين(A) و(J) أطلق عليه نظرية (Z).

و من أهم سمات النظرية[3]

- وضع الأهداف بشكل واضح.

1 المرجع نفسه.ص.82.

2 الأنصاري، خلود. نظرية .z. (على الخط). (24-04-2006) موجود على لانترنت www.taifgedu.gov

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.ص.84.

- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم و الترقية.
- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم و طموحهم.
- العلاقات الأسرية بين العاملين.
- تفاعل بين جو العمل و الحياة الاجتماعية
- التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد
- تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.

2-2-3-7 إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة قديم قدم الزمن إلا أن التوثيق و التناول الفكري لم يظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة و ظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور و زملائه من (1880-1920)،[1] و تعد إدارة الجودة الشاملة للإدارات على اختلافها منظومة فكرية تعبر عن تغيير كبير في تفكير هذه الإدارات و ممارساتها الإدارية، ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، و تنأى لهم الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم في استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة و الكامنة لدى العاملين في المنظمة و ترتكز هذه النظرية على مجموعة أسس نذكر منها:

1 عرض نقدي لكتاب إستراتيجية الإدارة اليابانية. الإدارة العامة،2002 مج 41.ع4.ص796

- الاهتمام و العناية بالزبون أو العميل.
- التركيز على العمليات و النتائج.
- حشد خبرات العاملين و مهاراتهم و إشراكهم في عمليات التحسيس المستمر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة و الاتصال.
- تأكيد أن الاهتمام بالجودة يحقق الربح.
- إتقان العمل من أول مرة، و التشديد على مبدأ لا عيوب.
- وضع معايير مناسبة للمنافسة.
- تأكيد التعاون في عمل الفريق.
- الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية.
- تطبيق عدد من الأدوات و الأساليب الاجتماعية تسمى بسلة أدوات الجودة و أساليبها.[1]

2-2-4 نظرية الإدارة في الإسلام[2]

لعل كل نظرية من النظريات السابقة أتت لتنتقد سبيقتها أو لتسد نقائصها و لهذا أدى مبدأ التراكمية في العلوم إلى ميلاد و إيجاد تشكيلة من النظريات، لكن لم نجد منها من هي شاملة كافية إلا نظرية الإدارة في الإسلام التي شملت كل الجوانب بالرغم من أنها سبقت كل النظريات الأخرى و ذلك لأنها:

1 همشري،عمر أحمد. المرجع السابق.ص. 86.
2 المرجع نفسه.ص 88-100

- نظرية نقلية مستمدة من القرآن و السنة.
- تركيزها على كل المتغيرات الداخلية و الخارجية و ربطها بسلوك الفرد.و فيما يلي سرد لأهم سمات هذه النظرية مع إعطاء مثال من القرآن أو السنة و باختصار

أ- **إرساؤها لأساسات مفهوم النظم** و تشير الكثير من آيات القرآن إلى دقة تخطيط النظام و تنظيمه و بيئته و تناسق عناصره و ترابطها

قوله تعالى:" **وَآيَةٌ لَهُمُ الليلُ نَسلَخُ مِنْهُ النهار فَإِذَا هُم مُظْلِمُون (37) والشمسُ تَجري لِمُستَقَر لها ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعزيز الْعلِيمِ (38) والْقَمر قَدرنَاهُ منَازِلَ حتى عاد كَالْعُرجُون الْقَدِيمِ (39) لَا الشمسُ ينْبغِي لَها أَن تُدرِك الْقَمر ولَا الليلُ سابِقُ النهارِ وكُلٌّ فِي فَلَكٍ يسبحُون (40)** "(آيات 37- 40 سورة يس)، كذا السنة الشريفة قول رسول ا صلى ا عليه و سلم " **المسلم للمسلم كالبنيان المرصوص**"

ب- وظائف الإدارة:

لقد تميز الإسلام بنظرته الشاملة للإدارة ووظائفها

- **التخطيط**: يحث الإسلام على الاعتبار من قصص الماضي لتقرير المستقبل مثلا لقواه تعالى:"**هدي و ذكرى لأولى الألباب**" كذا التخطيط بناء على الإمكانيات المتاحة وصولا إلى الهدف.

قوله تعالى:" **و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل ترهبون به عدو ا و عدوكم و آخرين من دونهم لا تعلمونهم ا يعلمهم**" (الآية 60 سورة الأنفال).

- **التنظيم**:

اهتم الإسلام بمسألة التنظيم الجماعي و التدرج الهرمي قوله تعالى:" و هو الذي جعلكم خلائف الأرض و رفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم في ما أتاكم إن ربك سريع العقاب و انه لغفور رحيم" الآية 165 سورة الأنعام.و أعطى الإسلام تفوض السلطة و حرية الإدارة قوله(ص):" **ألا كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته**".

- **التوجيه:**

لقد رسم الإسلام من خلال القرآن و السنة الخطوط التفصيلية للتوجيه السليم مثلا قوله تعالى" أدع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتي هي أحسن"(الآية 125 سورة النحل).

- **الرقابة**:

لقد أكد الإسلام على عملية الرقابة كونها وسيلة لتصحيح الانحرافات و الإجازة و العقاب، كما تعرض للرقابة الذاتية قوله تعالى:"هذا كتابنا ينطق عليكم بالحق إنا كنا نستنسخ ما كنتم تعلمون"(الآية 29 سورة الجاثية).

ج- تناولها لمفهوم الوظيفة العامة:

و قد تعرض الإسلام أيضا للوظيفة العامة ووضع لها شروطا لتكون في حالة مثلى مثل العلم، و الأمانة، و الكفاءة و الإخلاص كما تعرض للترقية و التعيين و غيرها من الأمور المتعلقة بالوظيفة.

قوله صلى ا عليه و سلم: **" من استعمل رجلا من عصابة و فيهم من هو أرض منه فقد خان ا و رسوله و المؤمنين"**. كما أكد الإسلام على الوظيفة العامة تهدف إلى خدمة الآخرين قوله(ص) **" من ولاه من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجاتهم احتجب ا من حاجاته يوم القيامة"**.

د- ترسيخها لمبادئ الأخلاق:

لقد شكل القرآن الكريم و السنة المطهرة دستورا يحدد السلوك الفردي و الجماعي سواء عموما أو على المستوى الإداري، و بحث عن الابتعاد عن الممارسات اللاأخلاقية مثل الكذب و السرقة و التجسس...الخ.

و من أمثلة ذلك من القرآن الكريم:

" **و إنك لعلى خلق عظيم**"(الآية4 سورة القلم)

" **و لا تجسسوا و لا يغتب بعضكم بعضا**..."(الآية 12 سورة الحجرات)

" **ليجزي ا الصادقين بصدقهم**..."(الآية 24 سورة الأحزاب)

و من الأحاديث الشريفة قوله(ص).

"**إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**"

" **من غشنا فليس منا**"

ه- المشاركة في الإدارة:

و أكد الإسلام على مبدأ الشورى و المشاركة في الإدارة و اتخاذ القرار قوله تعالى"...و أمركم شورى بينكم...."(الآية 38 سورة الشورى، هذا ما عمل به الرسول الكريم حيث كان يشكل مجلسا للشورى يتكون من أربعة عشرة فردا و كان كل الناس رجالا و نساء.

و- تأكيدها على الجودة

و حرص الإسلام أيضا على مبدأ الجودة في كل ما يقوم به المسلم من أعمال و ذلك حرصا على مصالح الكل و نجد ذلك مؤكدا من خلال القرآن قوله تعالى:" **و قل أعملوا فسيرى ا عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون**".

و قول رسوله الكريم" إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه" و قوله(ص)" **إن ا كتب الإحسان على كل شيء و إذا قتلتم فأحسنوا القتلة، و إذا ذبحتم فأحسنوا الذبح**".

فهذا ما هو إلا عرض جد مختصر لما أتى به الإسلام لا يعبر عن مدى شمولية لمبادئ الإدارة ووظائفها.

2-3 تحديات الإدارة في القرن الحادي و العشرين:

تواجه الإدارة تحديات كثيرة في القرن الحادي و العشرين، حيث تملى هذه التحديات آثارها على وظائف و مهارات الإدارة و يمكن القول أن التغيرات البيئية في المستقبل

ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية، إن مثل هذه التغيرات تمثل تحديات أمام الإدارة، و سواء كانت هذه التحديات نابعة من داخل المنظمة أم خارجها فإنها تشكل ضغوطا و قيودا و تهديدات، كما أنها تمثل ظروفا مواتية و فرصا أمام الإدارة يجب التعامل معها بحكمة، و سنتناول أهم التحديات التي تواجه الإدارة في القرن الحادي و العشرين[1] و هي كالتالي:

2-3-1 التغيير في ملامح بيئة الإدارة:

بما أن الإدارة هي نظام مفتوح يتأثر[2] بالبيئة الخارجية المحيطة به و يؤثر فيها، لذا فان أي تغيير في هذه البيئة الخارجية لا بد أن يكون له أثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة، لذلك لا بد لأي منظمة أن تكون على علم بهذه التغيرات، لكي تكون في حالة تكيف و تأقلم مع الأوضاع الجديدة، و شهدت فترة أواخر القرن العشرين و أوائل القرن الحادي و العشرين تغييرا نوعيا في ملامح بيئة الإدارة بالإضافة إلى التغيير الكمي الذي كان سائدا.

2-3-1-1 أهم التغيرات في بيئة الإدارة و الأعمال

تغيرت بيئة الإدارة نوعيا بشكل واضح و فيما يلي توضيح لأهم هذه التغيرات النوعية.

- انتقال المجتمع في ملامحه الصناعية إلى مجتمع المعلومات و الخدمات

1 ماهر، أحمد. الإدارة:المبادئ و المهارات. القاهرة: الدار الجامعية،2004.ص 632.

2 BARTOLI, Annie.Le management dans les organisations publiques .Paris : Dunod, 1997 .p.262.

- تكنولوجيا المعلومات تعني الآن كل الأعمال و الوظائف لكي تصبح جزءا منها.
- الانتقال من الاقتصاد المحلي و القومي إلى الاقتصاد العالمي.
- انحدار الموجة الاشتراكية أمام المد الرأسمالي.
- انهيار سياسي لبعض الدول، و ظهور دول جديدة.
- صعود و سقوط اقتصاديات شرق آسيا.
- سيطرة آليات السوق.
- نهضة تكنولوجيا في مجالات كثيرة.
- ربط العالم بشبكة مواصلات كاملة و سهلة.
- سهولة الاتصال و تطور أساليبه.
- اهتمام عالمي بالفنون، و تقدم أساليبه.
- التحالفات العالمية بين المنافسين وظهور تكتلات اقتصادية بين الدول.
- تحرير التجارة العالمية.

نلاحظ أن كل هذه التغيرات سريعة و لها علاقة يبعضها كذلك أن دور الإدارة لا يجب أن يقتصر على الدراسة و التأقلم بممارسات جديدة، بل يتعداها إلى التأكد من أن كل أعضاء المنظمة يشتركون في الجهود المبذولة في دراسة التغيير و التأقلم معه، و مما يزيد من صعوبة الأمر هو ميل المديرين و العاملين و رغبتهم في الاستقرار و عدم التغيير، و ذلك لأن التغيير يعني مجهودا جديدا، و هذا المجهود غير معروف أثره في

المستقبل، و عليه يقاوم الكل أي تغيير، ما لم يكن هذا التغيير مدروسا، و تتم إدارته بشكل سليم.

2-3-1-2 إدارة التغيير:[1] تمر عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية هي:

أولا مرحلة الإذابة:

و تهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين و أعضاء المنظمة من عاملين إلى ضرورة الحاجة إلى تغيير، وهي محاولة لجذب الانتباه إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، و إلى مشاكل التكيف مع البيئة، كما أنها إشارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم، و لا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين، و ذلك بتحريرهم من قيود الممارسات الأنظمة الموجودة فعلا و هو ما يطلق عليه بالإذابة حيث أنها تركز على فك ارتباط المديرين و العاملين بالأنظمة و الهياكل و الممارسات الموجودة فعلا و تحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم و أفكار و أنظمة و ممارسات جديدة.

ثانيا مرحلة التغيير:

بعدما أصبح المديرون و العاملون متحررين من الأنظمة البالية و ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل، و يعني هذا القائمون على التطوير و التغيير بالتدخل في القيم و الأنظمة و الأساليب و الإجراءات و الممارسات السلوكية المتبعة في العمل، و ينجم

[1] AMIRI, Abdelhak, management de l’information redressement et mise à niveau des entreprises. Alger :office des publications universitaires.2003.p.173

في هذه المرحلة مجموعة من التغيرات المخططة في المنظمة و أساليبها الإدارية، ويواكب هذه التغيرات الهيكلية في الأنظمة تدريب العاملين على هذه الأنظمة بغرض تغيير سلوك هؤلاء العاملين برفض الممارسات القديمة و اكتساب الممارسات السلوكية الجديدة كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية و تخصصية تمس الأنظمة الجديدة و بعض المهارات السلوكية في التعامل مع الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء و العملاء بالشكل الذي يضمن نجاح عملية التغيير إلى الأنظمة و الممارسات الجديدة.

ثالثا مرحلة التجميد:

بعدما ما تم التوصل إلى النتائج الجديدة و التي تعنى أنظمة و ممارسات وسلوكا جيدا، يحتاج الأمر إلى تثبيت و تقوية ذلك و المحافظة على ما تم تحقيقه، وهو مايطلق عليه بالتجميد، ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير، و بناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد على المحافظة على عملية التطوير، و تكريم الأفراد المساهمين في ذلك وإنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات و الاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

2-3-2 العولمة:

إن تطور الفكر الاقتصادي متأثر بضغوط سياسية من الدول الرأسمالية الكبرى يصل في نهاية القرن العشرين إلى سيطرة فكر اقتصادي واحد على العالم، و يؤدي هذا الفكر من أن الطريق إلى النمو الاقتصادي و الاستقرار السياسي عبر العولمة، هذه

الكلمة التي تعني لغة:"جعل الشيء عالمي الانتشار في مداه أو تطبيقه"[1]، كما يستخدم مفهوم العولمة"لوصف كل العمليات التي تكتسب بها العلاقات الاجتماعية نوعا من عدم الفصل لسقوط الحدود، و من ثم العلاقات الاجتماعية نوعا التي لا تحص عددا أصبحت أكثر اتصالا بسبب التقدم الهائل في التكنولوجيا و المعلوماتية، و الروابط المتزايدة على كافة الأصعدة على الساحة الدولية المعاصرة"[2] و بناء على هذا الفكر تمت الموافقة على الاتفاقية العامة للتعريفة و التجارة GATT، فمقتضى هذه الاتفاقية تمنح الحرية لتدفق السريع و رؤوس الأموال و الأعمال، و على الدول أن تخفض الرسوم الجمركية و الضرائب و القيود على الأعمال و التجارة و رؤوس الأموال.

1-2-3-2 النتائج المتوقعة للعولمة:

من بين نتائج العولمة مايلي:

- لن يكون المستهلك محلا، بل يستقبل الناس على شيء وسلع تم تصميمها في مكان، و ضمانها من عدة أماكن أخرى، و تصنع في مكان مختلف، ويتم تجميعها في مكان،حتى تصل إلى المستهلك بأقل ثمن و أكثر جودة في أماكن أخرى.
- الدول النامية و شركاتها ستتلقى صدمات قوية من الدول و الشركات المتقدمة، و هذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل لإنتاج أرخص وأجود، و هي تربح من طريقها الشركات الأقل كفاءة.

1 ويكيبيديا (الموسوعة الحدة).مفهوم العولمة.(على الخط).(16-04-2006).موجود على الانترنت www.arwikipedia.org

2 عبد الكريم، عمرو.مفهوم العولمة.(على الخط).(08-05-2006).موجود على الانترنت www.islamonline.net

- هجرة الأدمغة الغنية و هجرة رأس المال وراء أوطان جديدة لها بيئة خصبة من المواد الخام و الأسواق و الفرص، و قد يؤدي هذا إلى معاناة الدول النامية ما لم تقم بجذب الشركات العالمية إليها.
- تدخل الدول الأقوى في شؤون الدول الأخرى، و هذا التدخل يتم من خلال وزارات الخارجية و الدفاع، ولكن من خلال وزارات الاقتصاد و التجارة، و بطلب من مجالس إدارات الشركات العملاقة.
- لن تستطيع الحكومة حماية شركاتها الوطنية، و ذلك لأن المعايير و المقاييس الدولية قد وضعت فعلا لصالح الشركات الأقوى، و الحل الوحيد هو تمكين الشركات على المنافسة.

2-3-2- كيف يمكن التكيف مع العولمة:

على المنظمات التي تود أن تعمل في ظل العولمة أن تتقبل فكرة المنافسة، و أن تعد نفسها لمنافسة منظمات أقوى، و يتم ذلك من خلال تسليح نفسها بأنظمة قوية و بمديرين و أفراد أقوياء، و على المنظمات أن تعلم أن منظمات عالمية ستأتي في مقر دارها لمنافستها، وأن تعلم أن منظمات عالمية ستأتي إليها في عقر دارها لمنافستها و أن تعلم أن السوق الوطنية يجب أن تنفتح و أن المنظمة تنافس في كل مكان في العالم،و على المنظمة أن تكون قادرة على نقل نشاطها للخارج، و من هذا الانفتاح على المنظمة أن تتفتح أيضا على الممارسات الفعالة للإدارة و أن تكون مستعدة لنقل

هذه الأنظمة و الممارسات إليها إلا أن عملية النقل يجب أن تتم في ظل معايير و قيود بيئية، فما ينطبق على بلد قد لا ينطبق بنفس الشكل على بلد آخر، فالاعتبارات السياسية و الأمنية و الدينية و الاجتماعية لا يمكن تجاهلها أثناء الممارسات الإدارية من بلد أو منظمة أخرى، وبالرغم من هذا الاستثناء فان كثيرا من الممارسات الإدارية الفعالة لا بد أن ينتقل بين الدول و المنظمات. و على المنظمات أن تدرك أن العالم أصبح سوقا واحدة يهتم بالسلع الرئيسية و يترك الفروق الصغيرة للأسواق المحلية، وأن المعايير الدولية التي تحكم الأعمال و التجارة و الأموال و الجودة يجب مراعاتها، و أن الانطلاق عالميا لا بد أن يبدأ من القدرة على إثبات الذات محليا.

2-3-3- التنافسية:

يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية أو المحلية مما يعني نجاحا مستمرا.[1]

و هي تعنى الدور الذي تعليه المنافسة في حياتنا الاقتصادية، فنحن نعيش الآن عالما جديدا تلعب فيه المنافسة الدور الأساسي أي البقاء للأقوى.

و تفرض سمات المنافسة ضغوطا على الإدارة و المديرين، و أصبحت لآليات العرض و الطلب و الأسعار و المناقشة الدور الأكبر في تحديد الشركات و المنظمات القادرة على البقاء في السوق و أصبحت المنافسة لا تعني فقط التنافس بين شركة

1 التنافسية و تجربة الأردن.(على الخط).(15-04-2006).موجود على الانترنت www.mafhonm.com

و أخرى و إنما المنافسة لأي أنظمة و شبكات أعمال متكاملة تسعى إلى الحصول على أسواق أكثر، و تقديم خدمات لجذب متعاملين أكثر، و أصبحت المنافسة للبحث في مزايا تنافسية حقيقية للمنظمة تعطيها الدفعة إلى المستقبل و السيطرة على الأمور و مما يزيد من حدة المنافسة بين المنظمات التحول الذي يشهده العالم من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاديات خدمية و معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتقدمة، و يتطلب ذلك الاعتماد على عاملين ذوي مهارات متقدمة، و على أسلوب جديد في التعامل مع هؤلاء العاملين في محاولة لجذبهم و إبقائهم في المنظمات، و في نفس الاتجاه تقل أهمية كثير من الوظائف التقليدية، و تحل محلها تكنولوجيا و برامج المعلومات و الحاسبات الآلية،أي تقليل العمال

2-3-3-1 بناء القدرة أو الميزة التنافسية:[1]

تحقق المنشأة مهما كان مجال تخصصها المسيرة التنافسية من خلال الأنظمة و الممارسات الآلية:

- الاهتمام بالعميل، و احتياجاته
- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل
- الاهتمام بالإنتاج المرن و المتطور
- الإنتاج في أقل وقت
- تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين و العملاء

1 ماهر، أحمد.الإدارة:المبادئ و المهارات. المرجع السابق.ص 639

- ترشيد التكاليف
- البحوث و التطوير
- استيعاب التطور و التكنولوجيا المناسبة
- استخدام أنظمة المعلومات و اتصالات متطورة
- هياكل و أنشطة تنظيم بسيطة و مرنة
- تشجيع الابتكار
- قيادة ملتزمة.

2-3-4 الخصخصة:

" تعني الخصخصة في التغيير الاقتصادي نقل الملكية العامة أو إسناد إدارتها إلى القطاع الخاص"[1] . إن أهم ما يرتكز عليه مفهوم الخصخصة هو إمكانية تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص بشكل مجدي اقتصاديا بحيث يحقق ذلك تحسين في الأداء الاقتصادي للمشروعات، وليس فقط مجرد انتقال الإدارة أو الملكية،كما يتضمن مفهوم الخصخصة أيضا التحول إلى إتباع أساليب جديدة تهتم في المقام الأول بالمنافسة و تلبية احتياجات السوق، و هو ما يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة المؤسسات التي تظل مملوكة للدولة.

1 بشير، محمد الشريف. الخصخصة: اتجاهات و دروس مستقاة (على الخط).(27-03-2006) موجود على الانترنت.www.islamonline.net

2-3-4-1 أساليب الخصخصة:

عادة تميل الدولة إلى إتباع أساليب للخصخصة [1] هي:

- إنهاء ملكية الدولة للمنشآت من خلال بيعها أو تقديمها كهيئات أو تصفيتها كليا أو جزئيا و يتم إنهاء الملكية لصالح المستثمرين أو العاملين أو المديرين في المنظمة أو المنافسين.
- السماح بدخول القطاع الخاص الى مجال العمل و الإنتاج جنبا الى جنب مع المشروعات الحكومية مع إلغاء القيود المفروضة على القطاع الخاص و إلغاء الدعم الحكومي للمشروعات العامة، بحيث يبقى الأصلح و الأقوى
- تفويض القطاع الخاص في القيام بالنشاط الذي كانت المشروعات العامة تقوم به، و يتم ذلك من خلال قيام القطاع الخاص من خلال العقود أو الإيجار بانجاز مشروعات أو برامج عامة أو تقديم خدمات.
- تقوم الحكومة بالانسحاب من تقديم الخدمات العامة، و ربما إهمالها لتشجيع القطاع الخاص.

- **2-3-4-2 مزايا الخصخصة:**[2]

تحتوي عملية الخصخصة على العديد من المزايا أهمها:

- رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة المراد تخصيصها و تحسين أدائها

2 ماهر، أحمد.دليل المدير في الخصخصة.الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.ص87

2 المرجع نفسه.ص 92-99 .

- تحسين نوعية و جودة الخدمات و السلع المقدمة للعملاء و ذلك من خلال الاقتراب من حاجات و رغبات العملاء و ترشيد التكاليف.
- زيادة فعالية الإدارة من خلال تقليص دور الدولة في إدارة المؤسسات العامة و التخاص من القيود الروتينية و البيروقراطية المعرقلة لكفاءة المشروعات.
- توسيع فرص الاستثمار المحلي و الدولي.
- تقليص التكاليف على كاهل الدولة.
- زيادة إيرادات الدولة من بين المشروعات العامة الى الخواص.
- زيادة التنافس بين القطاع الخاص و العام.

2-3-4-3 عيوب الخصخصة[1]:

يوجد للخصخصة عيوب منها:

- قد تؤدي الى تخفيض العمالة ـ أي البطالة و منه مشاكل اجتماعية.
- استغلال القطاع الخاص للعملاء المتلقين للخدمة
- مشكلة التدخل الأجنبي.

1 المرجع نفسه.ص 92

خلاصة الفصل:

لقد مثل هذا الفصل دعوة صريحة للتعرف على أهم حيثيات الإدارة و نظرة فوقية شاملة عليها، فمن خلاله توصلنا الى أن الإدارة نظام مرن يتماشى و كل المنظمات مهما كانت إمكاناتها، أو نوعية خدماتها، فهي تسعى بها قدما لتحقيق الغرض من إنشائها(أهدافها).

حيث لا تظهر جدوى دراسة الإدارة منفردة بقدر ما تظهر إذا اقترحت دراستها بمؤسسة معينة، و نظرا لما تمليه علينا ظروف تخصصنا كانت هذه المؤسسة(المنظمة) هي المكتبة الجامعية و منه كان ميلاد الفصل التالي، و هو عبارة عن ومضة تعريفية بهذه المنظمة.

الفصل الثالث
المكتبة الجامعية: المفهوم،الوظائف و الإمكانيات

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإدارة العلمية بصفة عامة، هذه الأخيرة التي تطبق في جميع المؤسسات أو المنظمات، تعد المكتبة الجامعية أحد هذه المنظمات و التي سوف نتطرق لها في هذا الفصل بالدراسة و التحليل بداية من إلقاء نظرة طائرة عن مفهومها و أهدافها مرورا بالوظائف المنوطة بها وصولا إلى الإمكانيات المتاحة لديها و التي تجعل منها وسطا مكيفا لتطبيق الأسس العلمية للإدارة.

3-1- رسالة الجامعة و المكتبة الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية وجودها و أهدافها من الجامعة ذاتها، و بالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة و رسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم و البحث و خدمة المجتمع الأكاديمي. و لذا كان لزاما علينا قبل التطرق للمكتبة الجامعية التطرق إلى مفهوم الجامعة و رسالة الجامعة و قضاياها في العالم الجديد.

3-1-1- التعريف برسالة الجامعة:

هناك تعريفات عديدة في الوقت الحاضر لمصطلح "الجامعة" من بينها التعريف التالي:

"الجامعة هي مؤسسة تعليمية تحوي على كليات لدراسات الآداب و العلوم و مدارس و كليات للدراسات المهنية، و تقدم الجامعة الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى ، كما تقوم الجامعة بالدراسات العليا و البحوث في الكليات و المدارس المذكورة أو عن

طريق كلية للدراسات العليا و البحوث".[1]

و كما أشرنا مسبقا أن هذه المؤسسة ما وجدت إلا لتحقق أهدافا معينة و لتبلغ رسالة محددة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: [2]

- تعليم و إعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحمل المسؤوليات في الحياة.
- البحث العلمي و تنمية المعرفة بشتى ألوانها، فلا شك أن الجامعة هي مجتمع الباحثين و العلماء الذين يقومون بنشاط علمي مميز يهدف إلى إثراء المعرفة و تقدمها.
- النشر، إذ لا تقتصر مهمة الجامعة على إجراء البحوث و إعداد الباحثين، و إنما تمتد إلى تقديم نتائج بحوث التي تجريها عن طريق وسائل النشر المعروفة، و تعد مطبعة الجامعة وسيلة نشر بحوث أعضاء هيئة التدريس.
- القيادة الفكرية و خدمة المجتمع.
- حماية التراث الإنساني و الحفاظ على نتاج الفكر البشري.

و بإطلاعنا على الدور الجديد للجامعات في العالم المعاصر نستنتج أن الجامعات اليوم أصبحت في خدمة المجتمع في ثلاث جوانب رئيسية على الأقل:

- إتاحة التعليم العالي لكل أولئك الذين لديهم القدرة على هذا التعليم.
- تكامل أفضل في البيئة الجغرافية و الإقتصادية و الإجتماعية.

---

1 بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية. القاهرة: دار غريب، 2001. ص 11

2 عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات و المعلومات: دراسات في الإعداد المهني و البيبليوغرافيا و المعلومات. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1993. ص. 187-188

و بإطلاعنا على الدور الجديد للجامعات في العالم المعاصر نستنتج أن الجامعات اليوم أصبحت في خدمة المجتمع في ثلاث جوانب رئيسية على الأقل:

- إتاحة التعليم العالي لكل أولئك الذين لديهم القدرة على هذا التعليم.
- تكامل أفضل في البيئة الجغرافية و الإقتصادية و الإجتماعية.
- استخدام أفضل للمصادر المتاحة.

و المتتبع للواقع الجامعي و التعليم العالي يجد أنها لم تعد أبراجا ماسية يمارس فيها العلماء طقوس الحوار الفلسفي أو الرياضية العقلية بمعزل عن الواقع المعيش، بل التحمت هذه الجامعات بمشاكل الحياة و المجتمع و الناس، و من بين هذه القضايا ركزنا على تلك المتعلقة بالمعلومات و منها:[1]

أ. انفجار المعرفة:

نحن نعيش في عصرنا الحاضر ثورة في حجم و تعقد المعرفة العلمية حيث ازدادت تخصصاتها و تعمقها و تعقدها الموضوعي و اعتماد فروعها بعضها على بعض و ازدياد اللغات التي تنتشر بها، أصبح على الجامعة أن تقوم بتسخير جهاز معلومات منظور (المكتبة الجامعية) للإنتقاء من هذا الكم الهائل و يقدم خدمات تتماشى و احتياجات مستفيديه.

ب. البحث العلمي:

إذا رجعنا إلى ميزانيات الجامعات الكبرى و منها على سبيل المثال جامعات برنستون

1 بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص 16-19

بكندا و هاردفورد بالولايات المتحدة الأمريكية ، لوجدناها تصرف على البحث العلمي ما يتراوح ما بين 48 و64 % من ميزانياتها على البحث العلمي فمثلا في جامعة برنستون 64 % للأبحاث مقابل 36 % للتعليم و الإدارة، و كلما ارتفعت قيمة الجامعات و زاد تأثيرها، ارتفعت فيها نسبة ميزانية الأبحاث إزاء ميزانية التعليم و الإدارة.

ج. أسلوب التعليم

لقد تغير أسلوب التعليم من مجرد التلقين إلى الحوار و المناقشة و حلقات بحث، كما أصبح على الطالب أن يبحث في مختلف المصادر المرجعية، و تسخير كل السبل لتدريب الطالب على أن يسهم إيجابيا في العملية التعليمية و لتكوين شخصيته المتكاملة القادرة على الإبتكار و الخلق و الإبداع.

د. قضية التعليم المستمر و الجامعة المفتوحة في المستوى الثقافي العام:

إن الجامعة المفتوحة، أو جامعة الهواء هي طريق جديد لنشر التعليم الجامعي على من حرموا منه بينما يحتاج المجتمع لهذه العناصر القادرة على العطاء و الإسهام العلمي فيه، و هي لا تستطيع أن تقتصر على البرامج المذاعة بل هي مطالبة بأن تنسق و توثق صلاتها بالمؤسسات المختلفة و خصوصا المكتبات الوطنية و المتخصصة و غيرها.

و أخيرا يمكننا القول أن الجامعة هي أستاذ و طالب و مكتبة، بينما يعمل الأستاذ على نشر العلم، يقف الطالب في محراب الجامعة يتلقى العلم و تقف المكتبة من ورائها تعمل جاهدة

على توفير مصادر العلم و المعرفة لكل منهما [1] و بالتالي لا غنى عن مكتبة جامعية و فيما يلي لمحة عنها.

3-1-2- التعريف بالمكتبة الجامعية:

تحظى المكتبات في الدول المتقدمة باهتمام كبير و دعم مادي مضطرد لكونها من أهم الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في نشر الثقافة و الوعي بين أفراد و فئات المجتمع[2] أمر تتفق عليه كل أنواع المكتبات بالرغم من أن: "لكل نوع منها خصائص تمتاز بها عن غيرها، و طبيعة عمل و منفعة لا تتوافر في غيرها" [3] و يعتبر هذا التنوع فطرة سليمة لسمو الغاية من كل هذه المكتبات التي ستبقى مقرات العلم و الثقافة و التوثيق و المرجع لكل معلومة أو مجموعة أو موسوعة، و قد يختلف الشكل و سرعة الإحضار و البحث وفق التطورات التقنية، و قد تتحول المكتبات إلى مكتبات إلكترونية، و لكنها تبقى في النهاية مقرات للإطلاع و الثقافة و التواصل و التعمق، التخصص و تحديث الإطلاع و نشر الجهد العلمي و البحثي الإنساني [4]، و من بين توليفة المكتبات تظهر المكتبة الجامعية، موضوع اهتمامنا في هذه الدراسة.

و من خلال ما اطلعنا عليه من أدبيات في الموضوع "تبين لنا أن المكتبة الجامعية هي من بين المرافق الحضارية الهامة التي من شأنها أن تلعب دورا بارزا في التعليم العالي

1 المكتبة الجامعية. [على الخط] . [24-05-2006]. متاح على الشبكة. www.damasuniv.shern.net

1 عاشور، محمد الصالح بن جميل. المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: دار المريخ، 1991. ص11.

3 أبو شريخ، شاهر ذيب، دراسات في علوم المكتبات. عمان: دار الصفاء، 2000. ص. 67

4 الخوري، هاني. نظرة على الضرورات الوطنية لتطوير المكتبات. [على الخط]. [24-03-2006]. متاح عل الأنترنت. www.rezgar.com

و البحث العلمي، و ذلك بالنظر للتطورات التي عرفتها وظائفها عبر العصور، فبعدما كانت في بداية عهدها مجرد مكان لحفظ الأوعية الفكرية، و وضعها في متناول روادها"[1] أصبحت اليوم تسعى إلى تحقيق نمط مميز في التعليم الجامعي و تعمل على تطوير و تعزيز العملية التعليمية و البحث العلمي بما يتماشى مع روح العصور و التطور العلمي و التكنولوجي، و تعد المكتبة المركز الرئيسي للمعلومات و الإطلاع عليها و معالجتها فنيا و الكترونيا، ليتمكن الباحث من استرجاعها و الإعلام عنها [2]، و تندرج المكتبة الجامعية في ثلاث مستويات رئيسية (المركزية، مكتبة الكلية، مكتبة القسم)

" فالمكتبة المركزية يقصد بها أن تخدم جميع طلاب الجامعة و أعضاء هيئة التدريس على إطلاقهم و الإداريين في كل الجامعة، بينما يقصد بمكتبة الكلية أن تخدم طلاب الكلية و إدارييها و هيئة التدريس لهذه الكلية، أما مكتبة القسم فهي تقتصر على خدمة طلاب القسم و أعضاء هيئة التدريس و الإداريين به و تقتصر مقتنياتها على تخصص القسم فقط"[3].

و إذا استقرنا واقع المكتبات الجامعية في العالم، نجدها في صورة أو وضع من الأوضاع التالية: [4]

- هناك جامعات فيها مكتبة واحدة لكل الجامعة و بجميع كلياتها و أقسامها و معاهدها

1طاشور، محمد. مباني المكتبات الجامعية في الجزائر: دراسة حالة مكتبة جامعة منتوري: مذكرة ماجستير: علم المكتبات. قسنطينة. 1999. ص. 30

2 المكتبة الجامعية [على الخط] . [26-04-2006] متاح على شبكة الإنترنيت www.arabcin.com

3خليفة، شعبان عبد العزيز، بناء و تنمية المجموعات في المكتبات و مراكز المعلومات، الاسكندرية: دار الثقافة العلمية [د.ت]. ص. 92

4المرجع نفسه. ص. 93-94.

و مراكز البحوث بها و طلابها

و أعضاء هيئة التدريس بها و الإداريين و من ثم يتم تركيز جميع المقتنيات فيها و تخدم المستوى الجامعي الأول و الدراسات العليا في آن واحد.

- هناك جامعات فيها مكتبتان إحداهما للدراسات العليا و البحوث و الثانية للدراسات في المرحلة الجامعية الأولى و من هنا فإن المستفيدين في الحالة الأولى هم أعضاء هيئة التدريس و الباحثون و الطلاب الدراسات العليا، و في الحالة الثانية يكون المستفيدون هم طلاب مرحلة ما قبل التخرج.
- هناك جامعات تكون فيها مكتبة الجامعة مجرد جهاز إداري و فني يقتني فقط الأعمال المرجعية العامة المشتركة بين أكثر من كلية و ينسق بين المكتبات الفرعية أي مكتبات الكليات و الأقسام، و تكون النقطة المحورية في شبكة المكتبات الجامعية و بهذا يترك لمكتبات الكليات اقتناء المواد المتخصصة في مجال الكلية و خدمة الطلاب في المرحلتين الأولى و العليا و أعضاء هيئة التدريس و الإداريين بالكلية و معنى هذا أن التركيز هنا يكون على وجود مكتبة الكلية بالدرجة الأولى.
- هناك جامعات لا "يكون فيها مكتبة مركزية، أصلا و إنما" يكون فيها فقط مكتبات كليات و مكتبات أقسام، و هذا الوضع يسود في الجامعات التي لا تقسم كل كلياتها في حرم جامعي واحد و إنما تتبعثر في مناطق مختلفة، و هي تخدم مجتمع تلك الكلية بكل مستوياته.

- هناك جامعات تضم مكتبة مركزية و مكتبات كليات و مكتبات أقسام، تنفصل كل واحدة بذاتها، هذا ما يؤدي بها إلى تكرار كل العمليات خاصة عملية الاقتناء.[1]

3-2- وظائف المكتبة الجامعية:

تقوم المكتبة الجامعية بإنجاز ثلاث وظائف أساسية هي التنظيم و التحليل الفني و الوثائقي للأرصدة الوثائقية و أوعية المعلومات و كذا تقديم الخدمة و استرجاع المعلومات، مشكلين بذلك دورة حياة المعلومات بعد إنتاجها و تأتي في قاعدة هذه الوظائف الوظيفة الإدارية التي هي بمثابة اليد الخفية التي لا تنفك أن تتدخل في كل جزيئات هذه الوظائف و التي نرجئ الحديث عنها مطولا في الفصل القادم أما عن الوظيفتين الأخيرتين فسنتناول فيما يلي الإحاطة بها.

3-2-1- الوظيفة الفنية:

يقصد بالوظائف الفنية في المكتبة الجامعية كل ما يتعلق بطلب و استلام و تهيئة و إعداد المواد المكتبية الأخرى و وضعها في خدمة القارئ، و بعبارة أخرى فإن هذه الوظائف تتعلق بكافة الإجراءات المطلوبة، اقتناء المواد المكتبية و تهيئتها و فقد متطلبات عمل المكتبة و القيام بكافة الأعمال الضرورية الأخرى قبل وصول الكتاب إلى يد القارئ.

و مثل هذه الأعمال هي بمثابة كواليس الأعمال المكتبية و عليها تتوقف جودة و نوعية و حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين فهي بالتالي السبيل الذي يوصل المكتبة إلى تحقيق أهدافها المرجوة بدقة متناهية، هذه الوظائف تتمثل أساسا في:

[1] خليفة ، شعبان عبد العزيز .المرجع السابق .ص93-94.

تنمية المجموعات المكتبية: أول حلقة من حلقات السلسلة الوثائقية و هي أولى الوظائف التي توكل إلى المسؤولين (العاملين) بالمكتبة. و تحوي على عمليتين أساسيتين هما الاختيار و التزويد.

أ. الاختيار:

" هو عملية تقرير أي المواد المكتبية التي يجب توفيرها للمكتبة كما هو إمكانية المقارنة، و الموازنة أو المفاضلة بين مادتين، أو أكثر لتقرير أي منها يجب الحصول عليه و توفيرها في المكتبة" [1]

و تتبع أهمية الاختيار من الأمور التالية:

- غزارة الإنتاج الفكري العالمي، فمنها بلغت إمكانية أي مكتبة إلا أنها لا تستطيع توفير كل ما يصدر في العالم.
- الإنتاج الفكري العالمي يصدر في أشكال مختلفة على المكتبة الجامعية اختيار ما يناسبها.
- صدور الإنتاج الفكري بلغات عديدة و منه تختار المكتبة الجامعية ما يناسب لغات باحثيها.
- صدور الإنتاج الفكري في مواضيع متعددة يختار ما يحقق أهداف و غايات المكتبة.
- و يوجد عدة عوامل تؤثر هي أيضا في الاختيار نذكر من بينها ضخامة الإنتاج الفكري

1سلامة، عبد الحافظ، الهنانذة، جواد. تنمية المجموعات المكتبية. عمان: دار اليازوري، 2002، ص. 43-45.

، ميزانية المكتبة، المساحة المخصصة للحفظ و عدد العاملين في المكتبة، و نوع المستفيدين منها.

ب. التزويد:

يعتبر التزويد واحد من العمليات الفنية الهامة فهو العمود الفقري للمكتبة لتحقيق أهدافها و يجري التزويد بالاعتماد الكلي على عملية الاختيار.

"و يمكن تعريف التزويد على أنه "توفير ما تحتاجه المكتبة الجامعية من مواد مكتبية مختلفة بواسطة مصادر عديدة مثل الشراء، الإهداء، التبادل و الإيداع". [1]

ج. الفهرسة:

يعود تاريخ الفهرسة و الفهارس إلى أقدم العصور في تاريخ الكتب و المكتبات، فالمكتبة منذ القدم حاولت تنظيم مقتنياتها بشكل أو بأخر عن طريق وضعها في المكان المناسب و قد بدأت الفهارس في أقدم صورها على شكل قائمة جرد ثم تطورت حتى أصبحت هذه الأيام أداة استرجاع معلومات دقيقة. [2]

و يمكننا أن نعرف الفهرسة على أنها "عملية الإعداد الفني لأوعية و مصادر المعلومات من كتب و دوريات و مخطوطات و مواد سمعية و بصرية و مصغرات فيلمية...إلخ، بهدف أن تكون هذه الأوعية و المواد المكتبية أو المصادر في متناول المستفيدين من المكتبة بأيسر الطرق و في أقل وقت و جهد ممكنين". [3]

و تجدر بنا الإشارة إلى أن للفهرسة مكانة هامة و بارزة و ذلك لأن هدفها النهائي السيطرة على المعرفة الإنسانية و تقديمها موصوفة و منظمة للدارسين و الباحثين في

---

1 المرجع نفسه. ص. 93

1 عليان. ربحي مصطفى، مبادئ الفهرسة. عمان: دار الصفاء، 2003. ص 17

3 المرجع نفسه، ص 19

مختلف الاختصاصات و يمكن أن تكون الفهرسة وصفية لا تتعدى الشكل المادي أو أن تتعداه إلى الموضوع و بذلك يطلق عليها موضوعية، كما أن الفهرسة عملية تقنية لا تتعدى القوانين و التقنيات المخصصة لها مثل AFNOR أو AACR و غيرها.

كما يمكننا القول أن الفهرسة هي "عملية إنشاء الفهارس" أي أن الفهرس نتاج لعملية الفهرسة و يمكننا الإشارة في هذه العجالة إلى أن الفهرس كلمة ذات أصل فارسي: تعني قائمة كتب أو قائمة مواضيع الكتاب و استخدمت لأول مرة في العربية سنة (987 م) عندما أطلق ابن القييم على كتابه الشهير "الفهرست" و يعرف الفهرس على أنه "قائمة بالكتب و غيرها من المواد المكتبية مرتبة وفق نظام معين، أو قائمة تسجل و تصنف و تكشف مقتنيات مكتبة معينة أو مجموعة من المكتبات" [1]

د. التصنيف:

يعتبر التصنيف أحد المرتكزات الأساسية في عملية تنظيم المكتبات و هو في الوقت نفسه أحد العمليات الفنية المحورية في مثلث العمليات الفنية (الاقتناء- التنظيم- الاسترجاع) و تصب كل المكتسبات و الخبرات و المهارات التي يكتسبها و الخبرات و المهارات التي يكتسبها أخصائي المكتبات و المعلومات في خدمة عملية التصنيف، لأن القيمة الحقيقية للمكتبي ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرته ليس فقط على الإلمام بخطط التصنيف المختلفة و فلسفتها و نظمها و لكن بقدرته على القيام بعملية التصنيف الفعلية، كما يعتبر التصنيف جوهر العمل البيبليوغرافي، و الأساسي في عملية حفظ و استرجاع المعلومات و تتركز

1 المرجع نفسه. ص. 21.

وظيفته في ترتيب المواد المكتبية بالطريقة التي تسهل استخدامها و الرجوع إليها بسهولة و يسر و ما لم تتم هذه العملية بدقة متناسبة و بأسلوب علمي منهجي فإن وظيفة المكتبة الجامعية سوف تختل من أساسها [1] و يعرف التصنيف بأنه "ترتيب الأشياء في نظام منطقي وفقا لدرجات التشابه لها، أي وضع الكتب في أماكنها الصحيحة في نظام لتصنيف الكتب، أو أنه نظام لترتيب الكتب و غيرها من المواد في تتابع منطقي وفقا للموضوع أو الشكل. [2]

هناك نوعان من التصنيف شكلي و موضوعي، أما الشكلي و الذي يسمى أحيانا التصنيف الاصطناعي أو العرضي فهو يعتمد في ترتيبه للمواد المكتبية على ملامح شكلية عرضية مثل الشكل- الحجم- المكان الجغرافي يعالج الكتاب من لون المادة المكتبية- الترتيب الهجائي- الرقم المسلسل أو رقم التسجيل- الترتيب الزمني.

أما التصنيف الموضوعي يسمى أحيانا بالتصنيف الطبيعي و هو النوع السائد في كل مكتبات العالم فتعتمد المكتبة في ترتيبها للمواد المكتبية على المحتوى الموضوعي لهذه المواد و هذا هو الأفضل لأن رغبة المستفيدين ترتكز على الموضوع منها على الشكل و في هذا الأخير هناك عدة تصانيف محلية و أخرى عالمية نذكر من أهمها على سبيل المثال لا الحصر. تصنيف ديوي، العشري العالمي، تصنيف مكتبة الكونغرس، .... و هي التي يتم اعتمادها بكثرة في المكتبة الجامعية [3]على أساس خصائص هذه التصانيف

---

1 العايدي، محمد عوض. تصنيف الكتب: تاريخ و نظم التصنيف. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2002. ص. 17.

2 عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: دار غريب، 1983. ص. 122

3 العايدي، محمد عوض. المرجع السابق. ص. 18-25.

و اتفاقها مع متطلبات و إمكانيات المكتبة الجامعية.

ه. التكشيف:

إن كان مصطلح كشاف يعني في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات: "قائمة منهجية تعطي معلومات كافية عن كل مادة لإمكان الوصول إلى تلك المادة عن طريق رقم الصفحة الموجودة فيها أو أي رموز أخرى: توضح موقع المادة في تسلسل ما"[1] فإن التكشيف عملية إعداد الكشاف أي أنه "عملية التحقق و تحديد الواصفات، أو ؤوس الموضوعات لإحدى الوثائق بما يكفل التعريف بمحتواها الموضوعي و بحيث يمكن للكشاف الناتج أن يساعد في استرجاع وثائق معينة"[2] و باختصار فإن التكشيف هو مجموعة الإجراءات اليدوية و الآلية المتبعة في تنظيم تحليل المحتوى الموضوعي لأوعية المعلومات لخدمة أهداف الاسترجاع و البحث.

إن التكشيف علم و فن فالتكشيف كعلم يتطلب من المكشف أن يكون على دراية وافية و حديثة بالتقنيات و المكنز و الموضوع المحال و لغة الوثيقة و يكتسب المكشف هذا بالدراسة و الممارسة و أما التكشيف كفن فإنه عملية فهم الجوانب الحساسة في حاجات المستفيدين و القدرة على الاستيعاب السريع لمحتوى الوثيقة و تمثيل ذلك بأنسب الواصفات مرتبة في تتابع منطقي يلبي حاجة المستفيد و يشير بيدس بأن التكشيف ليس فنا خالصا لأنه لا يشجع على الإبداع الفردي و البعد عن القواعد أو المبادئ و هو ليس

1عبد الهادي، محمد فتحي. التكشيف و الاستخلاص: المفاهيم و الأسس و التطبيقات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002. ص. 19

2 عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2000 ص. 195.

علما خالصا لأنه أسلوب علمي و تجريبي و لأنه لا يطور أو يطوع القوانين العالمية الممكن تطبيقها ، و يتفق التكشيف مع التصنيف و الفهرسة الموضوعية في أنها جميعا تهدف إلى وصف المحتوى الموضوعي للوثائق غير أنها تختلف من حيث ترجمة التحليل الموضوعي إلى لغة التكشيف أو لغة التصنيف أو لغة الفهرسة فعن التكشيف يتم ترجمة مصطلحات مأخوذة من قائمة رؤوس الموضوعات أو المكنز.

و للتكشيف أغراض أهمها:

- تدل الكشافات الباحث أو الدارس على الاختيار أو الانتقاء للمصادر أو المعلومات التي يحتاجها عبر كل الامتدادات الزمنية أو المكانية أو اللغوية أو الموضوعية و هي بذلك تحيطه علما بما نشر و ينشر من إنتاج فكري، يتعلق باهتماماته.

- تساعد الكشافات الباحث على الاختيار أو الانتقاء للمصادر أو المعلومات التي يرغبها أكثر من غيرها، كما ترشده إلى مصادر لم تكن تخطر على باله.

- تعين الكشافات الباحث على التحقق من معلوماته و العمل على أشكالها أو تصحيحها. يمكن أن تقدم الكشافات معلومات مفيدة عن شخص ما أو موضوع ما إذا كانت الاهتمامات الحديثة لأحد المؤلفين يمكن معرفتها من كشافات المؤلفين كما يمكن معرفة البحث و التطور في أي موضوع بإلقاء نظرة على كشاف خاص بهذا الموضوع [1].

و الكشافات أنواع بناء على طبيعة مداخلها و طريقة التنظيم أو الترتيب لهذه المداخل، فهناك كشاف المؤلفين- كشاف العناوين- الكشاف الموضوعي الهجائي- الكشاف

1 عبد الهادي، محمد فتحي، التكشيف و الاستخلاص: المفاهيم و الأسس و التطبيقات، المرجع السابق، ص.25

القاموسي- الكشاف المترابط- كشاف التباديل للعناوين- كشاف النصوص- كشاف الإستشهادات المرجعية كما أنه له أشكال متعددة فقد يصدر في شكل بطاقة أو شكل كتاب أو في شكل ميكروفيلمي أو محسب أو مليزر....الخ.

و تتمثل مراحل إنشاء الكشافات باختصار في:

- تحليل المحتوى- تحديد مؤشرات المحتوى- إضافة مؤشرات المكان- تجميع المداخل الناتجة- اختيار الشكل المادي الذي سيعرض في الكشاف النهائي.

و هكذا يتضح أن للكشافات أهميتها الكبيرة فهي بوابات مصادر المعلومات أو هي مفاتيح مصادر المعلومات، إن الكشاف وسيلة لغاية و ليس غاية، إنه بمثابة وصلة أو حلقة اتصال بين مصادر المعلومات و الباحثين عنها. [1]

و. الإستخلاص:

مع الثورة المعلوماتية و ما أقررته من التزايد الشديد في عدد الوثائق و تعدد لغات نشرها، تعدد أشكال مصادر المعلومات، و تنوع المواضيع المعرفية و مشاكلها في ظل تعقد احتياجات المستفيدين ظهرت هذه العملية إجابة على الطلب بالتعرف السريع للمحتويات الأساسية للوثائق و تقديمها بأقصى سرعة ممكنة و بالتالي ظهرت هذه العملية و التي يطلق عليها العمليات الثانوية. [2]

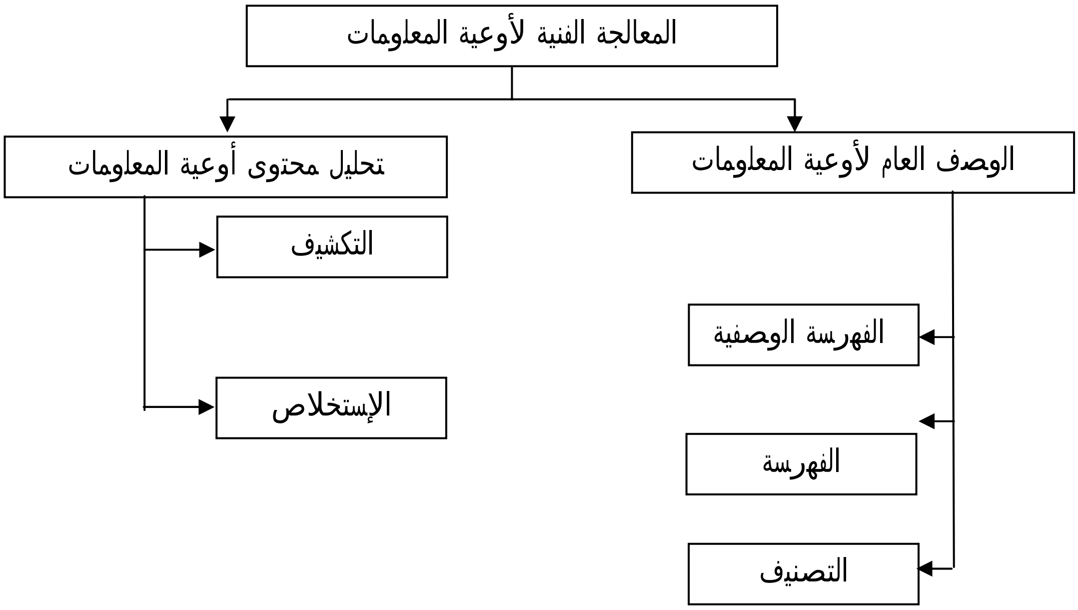
إن الاستخلاص هو التحليل من أجل تقديم أهم ما تشمل عليه الوثائق من وسائل و أفكار

---

1 المرجع نفسه، 30-50

2المرجع نفسه، ص 131

و معلومات و هو بهذا يمثل المستوى الثاني للتحليل بعد التكشيف الذي يمثل المستوى الأول. [1] و إذا عرفنا المستخلص على أنه تمثيل موجز و دقيق لمحتويات وثيقة بأسلوب مشابه لأسلوب الوثيقة الأصلية مصحوب بوصف بيبليوغرافي يكفل تيسير الوصول إلى هذه الوثيقة [2]، فإن الاستخلاص عملية التلخيص العلمي للخصائص و العناصر الجوهرية و وسيلة اتصال بين مصادر المعلومات و طالبيها لأهميته في توافر الوقت للقارئ و اطلاعه على كل ما هو جديد في حقل تخصصه من المعلومات سواء أكانت على شكل كتب، بحوث، دوريات....الخ.



الشكل (1): العمليات الفنية في المكتبة[3]

1عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. المرجع السابق، ص 196

2المرجع نفسه، ص، 215.

3عبد الهادي، محمد فتحي، التكشيف و الاستخلاص. المرجع السابق. ص. 22.

3-2-2- وظيفة الخدمات:

تعتبر الخدمات المكتبية و المعلوماتية المرآة الحقيقية التي تعكس نشاط و أهداف و قدرة المكتبة الجامعية على إفادة المستفيدين، نشاط و أهداف و قدرة المكتبة الجامعية على إفادة المستفيدين، و هي المقياس الحقيقي لمدى نجاح المكتبات الجامعية أو فشلها، [1] إذ أن الحصول على مصادر المعلومات بكافة أشكالها و أنواعها و معالجتها الغرض النهائي منه هو تقديم الخدمة للمستفيد [2] و تحقيق المعادلة: المعلومة المناسبة للمستفيد المناسب في الوقت المناسب.

و يعرف المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات و التوثيق و المعلومات "الخدمة المكتبية بأنها التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب و بث المعلومات" [3] كما تعرف بأنها "كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للقارئ كي يقوم بأفضل استخدام لأكبر قدر ممكن من مقتنياتها و بأقل التكاليف" [4] ، على أن هذه الخدمات تعتمد كما و كيفا على كفاءة الكادر البشري المؤهل و على مجموعة مصادر بكافة أشكالها المتوافرة بالمكتبة الجامعية و كذلك على وعي و طبيعة المستفيدين أنفسهم و إمكانية تفاعلهم و إفادتهم من المكتبة الجامعية كما أن هذه الخدمات قد تقدم بناء على طلبات و استفسارات المستفيدين، أو قد تبادر المكتبة بالقيام بها توقعا لاستفسار أو حاجة. [5] .

1 عبد الهادي، محمد فتحي، خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص،17.
2 عبد الهادي، محمد فتحي، مقدمة في علم المعلومات، المرجع السابق، ص 143.
3 شرف الدين، عبد التواب، المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات و التوثيق و المعلومات، الكويت: الكاظمة للنشر، 1984، ص، 261
4 عليان، مصطفى ربحي، المكتبات و أنواعها: المدخل إلى علم المكتبات و المعلومات، عمان: جمعية المكتبات الأردنية، 1982، ص، 34
5 عبد الهادي، محمد فتحي، خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص 17

كما أن لهذه الخدمات عادة علاقة و تماس مباشر مع القارئ أو المستفيد و يمكننا أن نعددها حسب ما ورد في معظم المصادر التي تناولت هذا الموضوع كما يلي: الإعارة، الخدمة المرجعية، الخدمة البيبليوغرافية، الخدمات الإعلامية، خدمات التصوير و الاستنساخ، الإحاطة الجارية، البث الانتقائي، الترجمة، النشر........

- **الإعارة:**

تعتبر الإعارة أخر حلقة في السلسلة الوثائقية و نقطة النهاية في دورة حياة الكتاب أو المعلومة التي يحويها فعلى أساسها يتم تقييم رصيد المكتبة و معرفة مدى نجاحها، و تعرف الإعارة بأنها "مجموعة الخدمات و الإجراءات التي يمكن للمكتبة من خلالها إتاحة الفرصة للمستفيدين لاستخدام مصادر المكتبة داخل و خارج مبنى المكتبة وفقا لضوابط معينة تكفل المحافظة على تلك المصادر و إعادتها في الوقت المحدد" [1].

بمعنى أنها العملية التي بمقتضاها يتم تزويد القارئ أو المستفيد بالمواد المكتبية التي يطلبها من موظف قسم الإعارة وفق نظام الإعارة المتبع،و ينتج عنها حصوله على الوثائق و اطلاعه عليها سواء داخل أو خارج مبنى المكتبة. و يجب أن يراعى في بنك الإعارة عدة أمور أثناء التخطيط لبناء المكتبة، مثل قربه من المستفيدين و قاعة المطالعة و مخازن المكتبة.

و مهما يكن (نظام الإعارة يدوي أو آلي) فإن الإعارة تؤدى على نوعين أساسيين:

1 عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع نفسه. ص. 3.

أما الأول:

فحسب الرفوف حيث نجدها نوعين من الإعارة:

نظام الأرفف المفتوحة:

حيث يسمح للمستفيدين التجول بين أرفف المكتبة لاختيار ما يرغبون به من مواد مكتبية.

نظام الأرفف المغلقة:

في هذا لا يسمح للمستفيد بالوصول إلى الأرفف بل يتم ذلك بتعبئة نموذج خاص للإعارة يضم كل المعلومات الخاصة بالوعاء أو المستفيد.

أما الثاني:

فالإعارة حسب الاستخدام: و نجدها نوعين:

إعارة داخلية:

حيث يمنع إخراج الوثائق خارج مبنى المكتبة و هذا الأسلوب يطبق على بعض أنواع الوثائق كالموسوعات و القواميس.

و إعارة خارجية:

أخذ المستفيد الوثيقة إلى خارج مبنى المكتبة [1]

- خدمة التصوير و الاستنساخ:

تعد هذه الخدمة من الخدمات الأساسية العامة التي تقدمها المكتبة الجامعية بما تفرضه طبيعة البحث العلمي و مستلزماته خاصة إذا كانت المكتبة كبيرة الحجم و متنوعة الخدمات.

1المرجع نفسه. ص. 35.

و التصوير هو الاستفادة من المجموعات المكتبية المختلفة عن طريق تصوير أو نسخ صفحات من كتاب أو مجلة أو مقال من دورية أو من مراجع أو استرجاع معلومة معينة عن طريق المصغرات الفيلمية.

و تعتبر خدمة التصوير امتدادا لعملية كما يمكن أن يشكل مصلحة أو قسم خاص أو أنه يلحق بكل مصالح المكتبة، كما يقسم إلى نوعين:

- **التصوير الفوتستاتي:**

هو تصوير صفحات من الوثائق على آلات التصوير العادية، و هذه الخدمة قد تقدم المستفيد مقابل مبلغ رمزي كما أنها تقدم للجهاز الإداري في المكتبة كالمراسلات و الفواتير و تصوير بعض الكتب الممزقة.

- **التصوير المصغر (الميكروفيلمي):**

و هو عملية نقل الوثائق من حالتها الطبيعية (الورقية) إلى أشرطة أو إعادة طبعها إذا تطلب الأمر، و تملك هذه التقنية مزايا كبيرة عند استخدامها في المكتبة الجامعية، منها تأمين الوثائق من التلف، اختصار المساحة، إرسال نسخة من مكان إلى مكان، سهولة و سرعة التداول.... و غيرها[1]، و مهما كان التصوير تقليديا أو حديثا فقد كان له تأثير بالغ في المكتبة الجامعية حيث يساهم في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالتزويد و الاختزان و المحافظة على المجموعات و تيسير الاستفادة منها و استخدامها. [2]

1المرجع نفسه. ص. 67-69

2 عبد الهادي، محمد فتحي.، مقدمة في علم المعلومات. المرجع السابق. ص 149

- الخدمة المرجعية:

تعتبر الخدمة المرجعية من الخدمات الهامة التي تقدمها المكتبة الجامعية لأنها تلعب دورا هاما حيويا في النشاط اليومي لها، و من ثم فهي بمثابة عنصر جذاب طالما أنها تتضمن الاتصال و المساعدة الشخصية و التوجيه و الإرشاد الفردي و هي من ناحية أخرى تجعل أخصائي المعلومات على علم بما يجري من أنشطة و خدمات و مدى ملاءمتها للمستفيد[1]، و تعرف الخدمة المرجعية بأنها "الإجابة على كافة الأسئلة و الاستفسارات المرجعية التي يتلقاها قسم المراجع من الرواد و الباحثين و لا تقتصر الخدمة المرجعية التي هذا فقط بل تتعداها إلى أن تشمل المهام و الوظائف و الخطوات اللازمة كلها التي تتطلبها عملية الإجابة على الاستفسارات أو الأسئلة المرجعية كاختبار الأعمال المرجعية و تنظيمها و إعداد الكشافات و الأدلة و البيبليوغرافيات و مساعدة رواد المكتبة و الباحثين في التعرف على بعض المراجع الأساسية في موضوع معين و تعريفهم بكيفية استخدام مرجع معين للإجابة على سؤال بالذات.[2]

و بصفة عامة تعتمد هذه الخدمة في عملها على مختلف مصادر المعلومات التي توجد بالمكتبة لكنها تقوم أساسا على مجموعة المراجع التي تتمثل في الموسوعات أو دوائر المعارف، القواميس، القوائم البيبليوغرافية و الكشافات و المستخلصات (الموجزات الإرشادية)...الخ.

1المرجع نفسه، ص، 144

2عبد الهادي، محمد فتحي، خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص، 83

و تتضمن إجراءات تقديم هذه الخدمة تلقي الأسئلة من المستفيدين سواء بالزيارة الشخصية أو هاتفيا أو البريد أو التلكس، ثم تحليل الأسئلة و توضيحها لإدراك ما يريده المستفيد فعلا ثم البحث عن الإجابة في المصادر المختلفة و أخيرا تقديم الخدمة بصورة شفوية أو بصورة مكتوبة عن طريق الهاتف، أو المقابلة، أو البريد العادي و الإلكتروني.

و تتدرج الخدمة من مجرد الإجابة على أسئلة تتطلب حقائق أو بيانات محددة سريعة إلى الإجابة على أسئلة تتناول موضوعات معقدة و تتطلب بحثا مطولا في مصادر المعلومات، و تقسم الخدمة المرجعية إلى نوعين.[1]

الخدمة المرجعية المباشرة: تتضمن خدمات المراجع و المعلومات و أيضا تعليم المستفيدين استخدام المكتبة.

الخدمة المرجعية غير المباشرة:

تتضمن الكثير من الأنشطة التي يقوم بها أمناء المراجع في سبيل تسهيل مهمة الوصول إلى أوعية المعلومات.

- **الخدمات الإعلامية:**

هي مجموعة الأساليب و الأنشطة و البرامج التي تقوم المكتبات الجامعية لاجتذاب القراء و المستفيدين و التعريف بسياسة المكتبة و برامجها و أنشطتها المختلفة.[2]

1عبد الهادي، محمد فتحي، مقدمة في علم المعلومات، المرجع السابق، ص، 145

2 عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. المرجع السابق.ص. 108

- خدمة تدريب المستفيدين:

إن التدريب المناسب للمستفيدين يعد من الأمور الضرورية بالنسبة للاستخدام الواعي لخدمات المعلومات و الهدف الأساسي منه هو معاونتهم في تطبيق الطرق الفنية للتوثيق و المعلومات بانتظام و دقة و شمول أثناء قيامهم بعملهم بحيث يؤدي ذلك إلى أن يؤمنوا بأهمية التوثيق و المعلومات و أن يحصلوا على المهارات التي يحتاجون إليها بالاستخدام الكامل لإمكانيات خدمات المعلومات، و أن يشتركوا بفاعلية في نظام المعلومات من أجل تحقيق هدفهم المزدوج كمستخدمين و منتجين للمعلومات و يمكن تعريف هذه الخدمة على أنها " مجموعة برامج تعدها المكتبة الجامعية بهدف تنمية المهارات الأساسية للتعامل مع المكتبات و إكساب المستفيدين الحاليين و الممكنين القدرة على تحقيق الإفادة الفعالة من مصادر المعلومات و الاستفادة من الخدمات المكتبية و المعلوماتية و تمكينهم من القيام بكافة خدمات البحث العلمي و متطلباته.

و تضطلع المكتبة الجامعية بمسؤولية تدريب طلبة المرحلة الجامعية الأولى و طلبة الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس.[1]

و يتم إعداد برامج التدريب بطرق مختلفة منها الحالات الجماعية أو الفردية داخل المكتبة، و يقوم بذلك ذوي الخبرة و المهارة ليجيب على أية استفسارات، كما قد تكون في شكل محاضرات يلقيها أخصائي المعلومات أو نشرات أو مقررات ضمن المنهاج الدراسي....الخ.

1 عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات. المرجع السابق. ص. 161

- النشر: [1]

تحرص بعض المكتبات الجامعية على القيام بخدمة النشر، إيمانا منها بأهمية مثل هذه الخدمة في توصيل المعلومات للمستفيدين و يقصد بالنشر إصدار المطبوعات و توزيعها و يتم النشر عادة عن طريق إصدار.

المطبوعات الأولية:

و هي تشمل على المعلومات العلمية في شكلها الأصلي و عادة ما يقتصر دور المكتبة هنا على مجرد النشر و من أمثلتها: البحوث و الدراسات، محاضر اللجان، و أعمال المؤتمرات...

المطبوعات الثانوية:

هي مصادر معلومات من الدرجة الثانية و هدفها إعلامي، و من أمثلتها، الكشافات التي تحلل محتويات الدوريات، النشرات التي تشمل على قوائم محتويات الدوريات، نشرات المستخلصات، قوائم المقتنيات و الفهارس، أدلة الإنتاج الفكري، النشرات الإعلامية (سواء للأخبار العلمية، أو المهنية) الأدلة بالأفراد و الهيئات.

الترجمة: [2]

إذا كان العالم اليوم يشهد الآن زيادة هائلة في حجم ما ينشر من إنتاج فكري، فإن تلك الزيادة الهائلة يصاحبها تزايدا في عدد اللغات التي ينشر بها الإنتاج الفكري، و تلك مشكلة

1 المرجع نفسه. ص. 159
2 المرجع نفسه. ص. 152

للباحث عموما و للباحث العربي على وجه الخصوص لأن هذا الباحث عليه أن يلم بأحدث و أفيد إنتاج فكري ينشر في مجال اهتمامه، فإن عليه أن يجيد عدة لغات أجنبية حتى يستطيع الانتفاع بالإنتاج الفكري المنشور فيها، و هذا من الصعب عليه.

و لذلك تلجأ بعض المكتبات الجامعية إلى تقديم خدمة الترجمة، و تتضمن هذه الخدمة التعريف بالترجمة المنشورة و إتاحتها أو بيان طرق الوصول إليها، أو القيام بالترجمة.

خدمات الدوريات: [1]

الدوريات هي تلك المطبوعات التي تصدر على فترات منتظمة أو غير منتظمة و لها عنوان واحد متميز و يشترك في تحريرها العديد من الكتاب و يقصد بها أن تصدر إلى ما لا نهاية، و نظرا لما تكتسبه الدوريات من أهمية كبيرة في المكتبة الجامعية حيث تمثل العمود الفقري ضمن مجموعاتها لذلك تتجاوز ميزانياتها ما يخصص لباقي الأشكال الأخرى من المقتنيات و نظرا لهذه الأهمية فقد كانت محل اهتمام و معاملة خاصة من المكتبيين في المكتبة الجامعية حتى تم انفرادها بقسم خاص لها و خدمة خاصة بها تقوم على تنظيم الدوريات و عرضها ثم إعارتها و تداولها كذا تصويرها و استنساخها و أيضا يقوم موظفو قسم الدوريات بخدمات التكشيف و الإستخلاص للدوريات و الاشتراك في شبكات و قواعد المعلومات.

---

1 عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. المرجع السابق. ص. 120-121

الإحاطة الجارية:

هي خدمة حديثة و إن كانت جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر بإنشاء جمعيات علمية متخصصة تنشر مطبوعات متخصصة توزع على الأعضاء المحليين لمشاركتهم بالتطورات الحديثة ثم تطورت لتظهر في شكل كشافات و مستخلصات حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، و قد ورد في أدبيات علم المكتبات و المعلومات أن الإحاطة الجارية هي "نظام لاستعراض الوثائق المتوافرة حديثا و اختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات فرد أو جماعة و تسجيل هذه المواد من إشعار هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي ترتبط هذه المواد باحتياجاتهم" [1]

و من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن لخدمة الإحاطة الجارية النشاطات التالية:

- استعراض الوثائق و تصفحها.
- اختيار الموارد بما يتناسب و احتياجات الأفراد الذين تقدم لهم هذه الخدمات.
- إشعار الأفراد بالمواد التي تهمهم بالطرق المناسبة.

و بشكل عام يمكن القول أن خدمة الإحاطة الجارية تعني إعلام المستفيدين أو إطلاعهم على التطورات الحديثة في حقول اهتماماتهم بما يتوافر من مواد مكتبية، و مصادر المعلومات بانتظام.

إن أساس الحاجة إلى أي نوع من خدمات الإحاطة الجارية هو تضخم كم ما ينشر من إنتاج فكري بشكل لم يعد من الممكن معه الباحث أن يحيط بكل ما يمكن أن يفيده من

---

1 المرجع نفسه. ص. 154

مطبوعات و أن يتبعه بانتظام و بشكل مطرد، و بالتالي فخدمة الإحاطة تهدف إلى ملاحظة التطورات و الاكتشافات و البحوث الحديثة في مجال التخصص على ضوء التطورات الحاصلة.

و تختلف وسائل تقديم خدمة الإحاطة الجارية حسب الإمكانيات و الحاجة فهناك العديد من الوسائل نذكر منها الاتصال الهاتفي إصدار النشرات الإخبارية اليومية، تمرير الدوريات، قوائم الإضافات الجديدة، إحاطة الباحثين بالإشارات الورقية، تصوير و استنساخ محتويات الدوريات، نشرة الإحاطة الجارية و غيرها من الوسائل الأخرى، دون أن ننسى الحاسب الآلي و التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال، هذه الخدمة التي تغير وجه تقديمها حديثا و لا بأس في استعمال أكثر من وسيلة واحدة في الإحاطة الجارية فهذا يزيد من فعالية و نجاح هذه الخدمة. [1]

البث الانتقائي للمعلومات:

تعتبر هذه الخدمة أيضا من الخدمات الحديثة التي تميز المكتبات الجامعية و هي ترتبط حاليا ارتباطا أساسيا بالحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتوفرة بالمكتبة الجامعية.

و يمكن تعريف البث الانتقائي للمعلومات على أنه: خدمة مستمرة لبث الوثائق و المراجع و المستخلصات و البيانات التي يجري اختيارها وفقا لاتجاهات و اهتمامات المستفيدين".[2]

1 المرجع نفسه. ص. 154-166

2 المرجع نفسه. ص. 169

و مما سبق يتضح أن البث الانتقائي خدمة موجهة للفرد أي أنها مصممة وفقا لاحتياجات كل باحث بعينه و لهذا فإنها تختلف في خدمة الإحاطة الجارية الموجهة للباحثين كلهم أو للباحثين لمجموعات أو قطاعات [1] ، و تهدف هذه الخدمة بصفة عامة إلى:

- توفير وقت المستفيد في الإطلاع على الإنتاج الفكري في الموضوع أو الموضوعات التي تهمه في مجال اهتماماته.
- تكوين ملفات خاصة تشتمل على مستخلصات أرسلت إلى الباحثين لكي يحتفظوا بها.
- التعرف على تواجد مصادر المعلومات و الدوريات التي تعرف من قبل إن خدمة البث الانتقائي للمعلومات قد توفر من الحاجة إلى البحث الراجع. [2] و يتطلب تقديم هذه الخدمة الخطوات التالية:
- إجراء مسح شامل للمستفيدين من خدمات المكتبة الجامعية.
- تحديد مجالات اهتمام كل منهم و تحديد أوليات كل مستفيد.
- إعداد استمارة السمات الخاصة بكل مستفيد على حدى، و تتضمن هذه الاستمارة وصف للسمات بمجموعة من المصطلحات المحددة و المستخرجة من قائمة المصطلحات أو المكنز المستخدم في تكشيف و تحليل الوثائق الواردة إلى المكتبة.
- مضاهاة استمارة سمات كل مستفيد بالإضافات الدورية إلى بنك المعلومات و استرجاع المعلومات المطابقة لهذه الاستمارة و تزويد المستفيد بها تباعا.

---

1 عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات. المرجع السابق. ص. 158

2 عبد الهادي، محمد فتحي. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. المرجع السابق. ص. 170

- إعلام المستفيدين بواسطة البريد أو الهاتف أو وسائل أخرى.

- تحديث الملفات بطلب من المستفيد لكي يكون بالإمكان وصف الاحتياجات بصورة أفضل أو التعديل. [1]

و تنطوي هذه الخدمة على إمكانات التغذية المرتدة التي تستغل أراء المستفيدين حول فعالية ناتج البحث لتطوير الخدمات في المستقبل و عادة ما يتم تغيير سمات المستفيدين أو تعديلها على ضوء هذه الآراء على أنه كلما ازداد عدد المستفيدين و تشعبت مجالات اهتماماتهم[2] من ناحية و كلما أصبحت الحاجة ملحة إلى إدخال المعالجة الآلية للمعلومات استخدام الحاسب الإلكتروني لانجاز الخدمة بدقة أكثر و بسرعة أكثر.

البحث بالاتصال المباشر:

هو عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري عن طريق استخدام الحاسوب و المحولات إضافة إلى البرمجيات الجاهزة التي تزود المستفيدين بإجراءات تخزين و استرجاع قواعد المعلومات المقروءة أليا و هناك تسميات أخرى لهذه الخدمة مثل البحث الآلي المباشر[3] الاسترجاع على الخط المباشر، التواصل على الخط......

و لهذه الخدمة فوائد كثيرة منها:

- الإجابة عن الاستفسارات و تزويد المستفيدين بما يحتاجونه من قواعد بيانات تشمل على معلومات تعين الباحث و تجيب على استفساراته.

---

1 المرجع نفسه. ص. 172

2 عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة إلى علم المعلومات. المرجع السابق. ص. 158

3 سلامة، عبد الحافظ محمد. تطبيقات الحاسوب في المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء.2002. ص. 63

- الإحالة إلى مصادر المعلومات التي توفر جهدا و وقتا كبيرين في حصر و تحديد احتياجات الباحث من المقالات و الموضوعات و المواد التي تهمه و ذلك عن طريق القوائم البيبليوغرافية.

- يساعد البحث بالاتصال المباشر على إنشاء شبكة محلية أو إقليمية للمعلومات.

- تسهيل عملية تبادل الوثائق و المطبوعات و تشجيعه نظرا لحاجة المستفيدين إلى مثل تلك الوثائق التي تظهر.[1]

و حتى يتحقق هذا الاتصال يتطلب ذلك توفر ما يلي:

- المحطة الطرفية- الهاتف- شبكة للاتصالات- قواعد و بنوك معلومات- اختصاصي البحث- المستفيد.

أما عن خطوات البحث فهي كالتالي:

- بداية البحث بعد تحديد أغراض و أهداف البحث.

- اختيار قاعدة أو قواعد المعلومات المطلوبة للبحث و يتم اختيار قواعد المعلومات على أسس معينة.

- تحديد و اختيار المفاهيم، المصطلحات و المواصفات المناسبة للبحث و علاقات تلك المفاهيم المتداخلة.

- استخدام المصطلحات و المواصفات في ضوء إستراتيجية البحث المطلوبة (استخدام المنطق البولياني).

1المرجع نفسه. ص. 63-64.

- ظهور نتائج و مخرجات بشكلها المقروء على الشاشة.

- تقييم المخرجات المستخرجة على ضوء الإستراتيجية المطبقة.

و بهذا القدر قد نكون قد ألقينا إطلالة على أهم الوظائف الفنية و الخدمية التي تقوم بها المكتبات الجامعية لتحقيق الغرض من إنشائها في سبيل ري غليل المتعطشين للمعلومة و منه الإسهام في أهداف الجامعة الأم.

3-3- إمكانيات المكتبة الجامعية:

لقد كانت المكتبة الجامعية و لا تزال رائدة البحث العلمي، و سباقة إلى كل جديد في المجتمع، فمن أبوابها و قاعاتها و من بين مصادرها و كتبها انطلقت البحوث و الدراسات و خرجت الفرضيات و النظريات، و أعلنت الاكتشافات و الاختراعات [1] مستعملة كل التجهيزات و الوسائل المساعدة سواء أكانت تقليدية أو تكنولوجية. لعل هذه المقولة تحيلنا إلى أن المكتبة الجامعية نظام متكاتف بين عناصره المكونة له و لا يمكن لأي واحد منها الاستغناء عن الأخر لتصل في الأخير إلى غايتها المنشورة، و هي إيصال معلومة و إرضاء مستفيد فما هي هذه الإمكانيات يا ترى؟

يمكن الإجابة عن هذا السؤال بتطبيق مبدأ أن المكتبة هي منظمة خدمية لها إمكانيات تتشابه إلى حد بعيد مع المؤسسات الاقتصادية أي لديها: إمكانيات بشرية (عاملين)، إمكانيات مادية (مبنى و تجهيزات و مجموعات) و إمكانيات مالية (ميزانية)، و فيما يلي سوف نتطرق إليها بشيء من الإيجاز.

1 المكتبة الجامعية و البحث العلمي، [على الخط]. [24-05-2006]. متاح على شبكة الإنترنيتwww.damasuniv.shern.net

3-3-1- الإمكانيات البشرية (العاملون):

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المشروع مرهونا بتحقيق أهدافه فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، و حتى تزدهر و تتطور المؤسسة بصفة عامة و المكتبة الجامعية على وجه التخصيص فإنها عليها تعيد ترتيب أولوياتها، و إن تبني مدخلا بناءا و فعالا لإدارة الأفراد (العاملين) يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة و المهارة و لديهم أيضا الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة، و يتوافر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية، و يشعرون بالرغبة في البقاء في المكتبة و الولاء لها، و يتأكد ذلك بأهمية سعي المكتبة بطريقة إيجابية و بناءة" [1] بتحديد حيثيات هؤلاء العاملين من حيث عددهم و فئاتهم و المؤهلات و وضعهم الأكاديمي.

عدد العاملين بالمكتبة الجامعية: [2]

لم يحدد العدد الفعلي للعاملين في المكتبات الجامعية، فمنهم من ربط عدد العاملين بعدد المسجلين في الجامعة، و منهم من ربط عدد العاملين بالخدمة الفعلية بها، و كانت المعادلة صعبة لم تجد صدى لدى نفوس المسؤولين و آخرون ربطوه بعدة عوامل مترابطة "عدد المسجلين، و ساعات عمل المكتبة، و طبيعة مواردها و خدماتها و حجم مقر المكتبة و تصميم المبنى، أما في بريطانيا فقد ربط العدد بالميزانية و إلى غير ذلك لكن ما يجرد الإشارة إليه أنه يجب على المكتبة الجامعية ألا تستعين بعدد من الموظفين يفوق احتياجاتها

---

1 دور و وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال .مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 1990. ع

2 البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة: العربي للنشر و التوزيع، 1984. ص. 45-47.

الفعلية و لا تستخدم عدد غير كاف من العاملين لأن المكتبة التي تفعل ذلك تتجه بخطى سريعة نحو النزول بمستوى الخدمة. و لم يصل أحد إلى تحديد كمي معين و إنما كل مكتبة و ظروفها.

فئات العاملين في المكتبة الجامعية: [1]

يعتبر تصنيف الوظائف في المكتبة الجامعية من الأمور الضرورية إذ أنه يعمل على تحديد الواجبات و الأعمال التي ينبغي تنفيذها و توضيح خط السلطة أما إلى ما هو دون الوظيفة الواحدة و مدى المسؤولية و المؤهلات المطلوبة للأداء الناجح كما يجب إعادة النظر من حين إلى أخر في تصنيف العاملين و يعهد بتلك المهمة إلى مدير شؤون العاملين بالجامعة أو مدير شؤون العاملين بالمكتبة، و في كل الحالات يجب على مدير المكتبة اعتبار ذلك من الأمور بالغة الأهمية.

و فيما يخص المكتبات الجامعية فقد قام "ولسون" و "تاوبر" بإعداد جدول يبين وظائف فئات المكتبة.

1 المرجع نفسه. ص. 47-50

الفئة	الإمتداد الأول	الإمتداد الثاني
المؤهلون	المؤهلون الإداريون	مدير المكتبة
	المؤهلون الفنيون	مساعد المدير مدير شؤون العاملين رؤساء الأقسام
	المؤهلون الباحثون	التزويد الفهارس
	المؤهلون التعليميون	التجليد التصوير و النسخ المراجع البيبلوغرافيا الدوريات المتخصصون المراجع الإعارة حجر الكتب العاملون بالمكتبات الفرعية
غير مؤهلين	الكتابيون	الحسابات البيكتيرية الكتابة على الآلات الكاتبة
فئات أخرى	فئات أخرى	الطلاب المساعدون، عمال النظافة الصيانة الحراس.

جدول رقم: (03) وظائف فئات المكتبة

مؤهلات مدير المكتبة:

قبل التطرق لمؤهلات مدير المكتبة يجب التعريف به "و هو المسؤول عن التخطيط لمستقبل إدارة المكتبة و توجيه المرؤوسين و الإشراف عليهم و مراقبة أدائهم و على أداة التطور الشامل في الجهاز الإداري للمكتبة"[1] و من هذا المنطلق يجب الاهتمام به و ذلك بتنمية معارفه و اتجاهاته نحو العمل هذا ما يكسبه شخصية مميزة، تقع على كاهلها أعباء إدارة الموظفين و تحفيزهم و تقييم أدائهم و تفعيل أدوارهم بناء على مفهوم واضح للعملية الإدارية عموما و القيادة خاصة و طبيعة العمل و البيئة التي تؤثر فيها.

و فيما يلي سوف نتطرق إلى بعض مؤهلات (أو صفات) هذا المسؤول:

أ/ القدرة الإدارية:

تعتبر المشاكل الإدارية في المكتبة الجامعية أكثر تعقيدا من تلك القائمة في المكتبات الأخرى و لذا لزاما على هذا المدير الوعي بوظائف و مبادئ الإدارة العلمية و كيفية تطبيقها على الموارد كذا قدرته على حل المشاكل و اتخاذ القرارات.

إن مدير المكتبة الجامعية هو الذي يأخذ بزمام المبادرة في تشكيل السياسة الإدارية، و لكن عليه قبل كل شيء أن يحرص على أن تكون سياسته خالية من الدكتاتورية باعثه على الأمل و الاستقرار في نفوس العاملين تحت إدارته. [2]

1 تير، رضا. من أجل إعادة الاعتبار لدور المسير: مقتنيات التطوير و انعكاساته على الأداء العام للإدارة. إدارة: مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، 2001. مج 11، ع 2. ص.

2 البنهاوي، محمد أمين. المرجع السابق. ص. 52-54.

ب/ الخلفية العلمية:

إن حصول مدير المكتبة الجامعية على درجة الدكتوراه في التخصص يعتبر شرطا ثانويا، غير أن حصوله على درجة ماجستير في علم المكتبات كحد أدنى شرط يكاد يكون متفق عليه، و يناقش طومسون* هذه المسألة فيقول أن هناك اتجاهين لاختيار مدير المكتبة الجامعية، يعتمد الأول على الدرجة العلمية، أما الثاني فيعتمد على إحراز خبرة مهنية، و إن أمكن الجمع بين الاتجاهين أي الدرجة العلمية و الخبرة المهنية لتحقق الاختيار المثالي.

ج/ الاهتمام بالتعليم و البحث:

إن اهتمام مدير المكتبة بالبحث و التعليم ضرورة فاطلاعه على طرق التدريس المتبعة و الوقوف على المناهج الدراسية الجارية أمر لا يقل في الأهمية، بذلك يتكون لديه إدراك سليم و فهم واضح للمجالات الدراسية التي تحتاج إلى مساندة أكبر من المكتبة.

د/ القدرة على التعامل مع الطلاب:

تخفق المكتبة الجامعية في أداء رسالتها إن لم يتمكن المدير (المسؤول) من معرفة ما يحتاج إليه طلاب جامعته و الوسائل الفعالة لتلبية مطالبهم.

هـ/ الابتكار: [1]

إذا كانت المكتبات في الدول المتقدمة أظهرت اهتماما جديا و أصيلا يدعم الأفكار الجديدة و تشجيعها، و احتضان الابتكار و التغيير في أسلوب عملها، لتحقيق مستويات أفضل

* جوزيف جون تومسون: ولد في 18 ديسمبر سنة 1856م في مدينة مانسيشتر بإنجلترا، • حصل على جائزة نوبل عام 1906م عن اكتشافه لجسيم الإلكترون، أشتهر تومسون بلقب أبو الإلكترون. توفي في كامبردج في 30 اوت عام 1940م

1 أيوب، ناديا حبيب. العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين. مجلة الإدارة العامة، 2000. مج 40. ع 1. ص 1.

و إرضاء مستفيديها فإن المكتبات في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة و القدرات الخلاقة لمديريها و عامليها بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع الإبتكارية للعاملين و المديرين أصحاب القرارات فيها، و يوظف هذه القرارات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها لترقي بأدائها.

الوضع الأكاديمي للعاملين المؤهلين:

يقول "جلفاند" أن المقصود بالوضع الأكاديمي هو الاعتراف الرسمي بالمكتبين المؤهلين أعضاء في هيئة التدريس و البحث، و ذلك بوضعهم على درجات أعضاء هيئة التدريس، و منحهم نفس الألقاب أو ما يقابلها و مساواتهم معهم في الرواتب و الامتيازات خصوصا أولئك الحاصلين على درجات عالية.

أما "روجرز*" و "ويبر*" يؤيدان الرأي القائل أن المهنة المكتبية تستطيع الوقوف على قدميها دون التخفي وراء ألقاب علمية و لأن المهنة المكتبية لا يمكن مقارنتها بأي حال من الأحوال بمهنة التدريس العالي.

2-3-3 الإمكانيات المالية (الميزانية):

"إن الميزانية هي العنصر الأساسي و العمود الفقري لأية مؤسسة ،و بالنظر للوضع القانوني للجامعة ، و من ثم الوضع القانوني للوحدات المكونة لها ، و المكتبة الجامعية احد مكوناتها ، فان الميزانية التي تمنحها الجامعة لمكتباتها هي المصدر الأساسي لتنمية

* نورمان ماكليود روجير (1894- 1910) بنوفاإيكوسا درس بجامعة اكاديا عمل كأستاذ تاريخ بنفس الجامعة شغل منصب وزير العمل (1939-1935)

* ماكس ويبر: 1864-1920 عالم اجتماع و اقتصاد ألماني احد مؤسسي علم الاجتماع المعاصر رفقة كارل ماركس

مجموعاتها"[1] في واقع الأمر تظهر توزيع النفقات و تصبح وسيلة هامة في يد الإدارة لتطبيق عملية الرقابة، و الميزانية عادة نتناول سنة كاملة و يصبح تقسيمها على أجزاء السنة كأن تكون هناك ميزانية لستة أشهر أو لثلاثة و على الأخص الإعتمادات المتغيرة، و لمواجهة التذبذبات الموسمية أو الناتجة عن ظروف طارئة. [2]

إن التخطيط المالي الذي يتوفر للمكتبة هو الذي يقرر عادة مستوى المكتبة و كفاءة **خدماتها و مدى استجابتها لمتطلبات روادها [3]**

فالدعم المالي القوي هو الذي يضمن للمكتبة تنمية مجاميعها بما يلائم أغراضها و هو الذي يؤكد إمكانية استقطاب الكوادر الفنية

و المساعدة ذات الخبرة و الكفاءة العالية، كما أن الدعم المالي هو الذي يحقق للمكتبة توفير المباني و الأثاث و الأجهزة الملائمة و التي تحقق للرواد الاستفادة القصوى من المكتبة.

هذا و يمكن أن تعبر الميزانية عن خطط المكتبة للفترة التي أعدت من أجلها فهي تفصح عن:

- عزم المكتبة على الحفاظ على المستوى الجاري من حيث الخدمات و نمو المجاميع و الكوادر.

1 نابتي، محمد الصالح. سياسة تنمية المجموعات في مكتبات المعاهد العلمية بجامعة منتوري قسنطينة: دراسة تحليلية.رسالة دكتوراه. قسنطينة.2006.ص.74.

2 الأنصاري، علي رفاعة، الإدارة المالية في الصحيفة. مجلة الاقتصاد و الإدارة، 1980. ع 11. ص. 123.

3 الأمين، عبد الكريم إبراهيم. إدارة المكتبة. [د.م]: دار الكتب للطباعة و النشر ،1980 . ض 78-84

- عزم المكتبة على الارتقاء بخدماتها و تقوية مجاميعها بإضافة مجاميع مهمة و كبيرة لسد بعض الفجوات في المجاميع أو نتيجة لتوقع إضافة برامج جديدة.
- عزم المكتبة على التوسع في بعض النواحي كالأتمتة أو زيادة أصولها الثابتة كالمباني و غيرها.

فمن ناحية الموارد و مصادر التمويل فإنها تختلف اختلافا كبيرا من مكتبة لأخرى و من بلد لبلد إما فيما يخص المكتبات الجامعية فعادة تمولها المؤسسة الأم و هي الجامعة بالإضافة إلى أن بعضها تتمتع بمداخيل معينة نتيجة لاستثمارات نقدية أو عينية.

أما فيما يخص وجوه أو اعتمادات صرف الميزانية في المكتبة الجامعية فهي كالتالي:

اعتمادات المواد المكتبية:

في بداية حديثنا عن اعتمادات المجموعات من المناسب أن نشير إلى بعض النقاط العامة التي تساعد على وضع ميزانية المواد الثقافية كضرورة وجود سياسة اقتناء واضحة و دقيقة في المكتبة الجامعية إذ أن هذه السياسة هي بمثابة الإطار العام الذي يحدد الميزانية

و من المبادئ الأخرى في هذا المجال هو مبدأ المقارنة و نعني به أن تقوم إدارة المكتبة الجامعية بوضع دراسة مقارنة لميزانية المجموعات في عدد من المكتبات الجامعية الأمر الذي يسهل على المكتبة التوصل إلى أرقام معقولة.

و من المبادئ الأخرى التي يجب أن تراعى في هذا المجال مبدأ التوازن في نوع

المجموعات أو المواضيع التي تغطيها. كما أن لسن المكتبة ارتباط كبير بحجم الميزانية المخصصة للمجموعات فكلما كانت أحدث احتاجت إلى حجم أكبر.هذا و نلاحظ أن الميزانية لسنة ما فإنها تراعي ميزانية السنة الماضية و هي تراعي في ذلك نقطتين:

- مراعاة الارتفاع المتوقع في الأسعار في سوق الطباعة و النشر الأمر الذي يتطلب زيادة الميزانية تتلاءم مع نسبة الارتفاع المتوقع.
- مراعاة التوسع في برامج الخدمات و المواضيع التي على المكتبة توفيرها و كذلك مراعاة التغيرات المحتملة في المجتمع الذي تخدمه المكتبة و الاستعداد لهذا التغيير.

اعتمادات الخدمات و الرواتب:

تلي اعتمادات المواد الثقافية (المجموعات) اعتمادات الرواتب و الخدمات و الثانية لا تقل أهمية عن الأولى بل توازيها و ربما تفوقها حيث أن نجاح الأولى يعتمد إلى حد كبير على نوعية الكوادر التي تتوفر للمكتبة، إذ أن الكوادر الكفؤة ذات الخبرة الطويلة هي التي تستطيع أن تترجم برامج المكتبة سواء للخدمات أو التنمية المجموعات، و لإعداد ميزانية الرواتب تسترشد المكتبة بأرقام الميزانية الجارية و بالوظائف الواردة فيها بالإضافة إلى ذلك يؤخذ بعين الاعتبار كل من العوامل التالية:

- الارتفاع المتوقع في تكاليف المعيشة.
- المبالغ اللازمة لتكريم الموظفين حسب أدائهم و مستوى خدماتهم.

- الإستحداثات الجديدة التي تخطط لها المكتبة لتحسين خدماتها و رفع مستواها أو لتقديم خدمات و تخصصات جديدة.

بالإضافة إلى العوامل السابقة فيوجد عوامل أخرى خارجية مثل عدد المستفيدين أو الطلبة المسجلين في الجامعة يحدد عدد العاملين و ارتفاعهم يعني ارتفاع مضطرد للعاملين و بالتالي ارتفاع الميزانية.

اعتمادات مالية أخرى:

إن اعتمادات المجموعات و الرواتب و الخدمات تمثل الجزء الأكبر من ميزانيات المكتبات الجامعية إلا أن هناك اعتبارات أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و من بينها.

- نفقات البريد و الفاكس الهاتف.
- المطبوعات الداخلية و التشغيلية.
- الأجهزة و المعدات و الأثاث (الشراء و الصيانة).
- أجور لوظائف قصيرة الأمد.
- مصاريف السفر.
- الماء و الكهرباء.
- صيانة المباني.
- التأمين.
- مصاريف متفرقة.

في نهاية الأمر كلامنا عن الميزانية في المكتبة الجامعية يحولنا إلى أن هذا الموضوع لم يحظ بالدراسة و الاهتمام في مكتباتنا الجامعية إذ أن أغلبها تفتقر إلى ميزانيات متكاملة تستطيع من خلالها معرفة الإنفاق الفعلي و نسبة على المكتبة. الإمكانيات المادية (المبنى و التجهيزات و المجموعات).

3-3-3 الإمكانيات المادية (المباني و التجهيزات)

تتمثل الإمكانيات المادية في المكتبة الجامعية في العقارات و تجهيزاتها بالإضافة إلى المجموعات التي تعتبر أساس وجود المكتبة.

البناية:

لاختيار المكان المناسب للمكتبة أهمية خاصة عند إقامة مبنى لها، لما لهذا المكان من دور في نشاطها و فعاليتها و ماله من أثر في تمكينها من تحقيق أهدافها في خدمة روادها و المنتفعين من كنوزها و من بين هذه الخصائص و الشروط ما يلي:

أ- جودة الموقع:

إن الموقع الجميل الذي يتصف بالبهجة و الهدوء و تصله أشعة الشمس و الهواء النقي و يسهل الوصول إليه، يجعل من المكتبة محببة لروادها تغمرهم بالمتعة إلى جانب المعرفة و تجعل من القراءة و البحث و التتبع.

ب- سعة المكان:

إن المكان الواسع و البناء الفسيح الذي يحوي المرافق الأساسية الضرورية لعمل المكتبة يضيف الشيء الكثير إلى الموقع الجميل.

ج- جودة التصميم:

إن جودة التصميم و ملائمته لوظائف المكتبة و تنظيمه لواقع أقسامها المختلفة بما يضمن انتظام العلاقات الوظيفية فيما بينها أمر يدعو إلى ارتياح العاملين فيها و يدفعهم إلى تقديم أفضل الخدمات لرواد مكتبتهم.

د- توفير وسائل الراحة:

أما توفير وسائل الراحة من تدفئة و تبريد و تهوية و إضاءة و هدوء و مرافق صحية و أماكن للتدخين و الاستراحة فهي أمور أساسية تنقذ رواد المكتبة و العاملين فيها من المضايقات الكثيرة التي يسببها عدم وجود مثل هذه الوسائل فيها. كما يمكننا التطرق إلى النقاط التالية لأهميتها و هي:

أ- الضوضاء:

يجب بذل أقصى جهد ممكن لتوفير جو هادئ لراحة قراء المكتبة و العاملين فيها، فإذا ما تعذر ذلك في تصاميم البناء فيجب اللجوء إلى العوامل المساعدة لتخفيف مصادر الضوضاء باستعمال المواد العازلة سواء على الأرضيات أو في الأثاث و حيثما تطلب الحاجة.

ب- الإضاءة:

إن للإضاءة أهمية كبيرة في المكتبة لما تحدثه من أضرار على العيون إذا ما كانت غير جيدة و في هذا المجال يجب الانتباه إلى عدم استعمال الأنواع المتعددة من المصابيح

تجنبا لتناقضات الوهج و انعكاساته على سطح المناضد و الورق كما يجب توزيع الإضاءة بشكل جيد و خاصة في قاعات المطالعة و مخازن الكتب، كذا يجب وجود الإضاءة الطبيعية.

ج- تكييف الهواء:

يجب أن يتوفر في المكتبة الهواء النقي و الحرارة المناسبة صيفا و شتاء و الرطوبة النسبية الضرورية.

د- وسائل الاتصال:

تختلف المكتبات فيما يتعلق بمدى حاجتها إلى وسائل الاتصال اللازمة اعتمادا على حجم المبنى و طبيعة الخدمة التي يقدمها و تنظيمها، إن هذه الوسائل متعددة و متنوعة منها لأغراض نقل المجموعات (كالمصاعد و العربات) و منها للاتصال كالهاتف و نظم التنبيه الضوئي.....

التجهيزات:

إن التجهيزات التي تحتاجها المكتبة متنوعة و مهما تنوعت هذه الأجهزة فعلى المسؤول على المكتبة الجامعية أن يراعي عدة عوامل عند عوامل عند اختياره لها و هذه العوامل هي:[1]

- المرونة في الترتيب كخاصية أساسية، و يجب تجنب الأثاث و التجهيزات الثابتة.
- أن تكون رفوف المكتبة من حجم موحد كذا التجهيزات الأخرى.

1 المرجع نفسه. ص. 96-103.

- الحرص على توفير الراحة و القدرة على التحمل و التنوع في قطع الأثاث بالذات.
- التنسيق بين الألوان و المواد من أجل توفير الجو المناسب و الجذاب المشجع الذي ينسجم و أغراض المكتبة، و ليس من المهم أن يكون ضخما أو باهض الثمن.

و تفضل غالبية المكتبات استعمال الأثاث المعدني لشدة تحمله و طول عمره.

و فيما يلي نتكلم عن التجهيزات المستعملة في قاعات و مخازن المكتبة باختصار شديد كلمحة للإعلام فقط.

أثاث قاعة المطالعة:

- **مناضد المطالعة.**
- **الكراسي:** تكون صحية مقوسة الظهر لتوفر الراحة.
- **خزانات كتب:** منها جدارية ذات وجه و أخرى وسطية ذات وجهين.
- **حاملات المعاجم:** و ذلك لكبر حجم بعض المعاجم و تعذر وضعها على الرفوف.

أثاث قاعة الدوريات:

تحتاج هي أيضا كراسي و طاولات للمطالعة......

- عارضات الأعداد الجارية.
- عارضات الأعداد الجارية و السابقة.
- عارضات الجرائد.
- حاملات الجرائد.

أثاث قاعة الفهارس:

-1- مجرات بطاقات الفهرسة (الفهرس البطاقي).

-2- مناضد لقراءة المجرات أو الفهارس المطبوعة.

-3- حواسيب لقراءة الفهارس الآلية.

قاعة الخرائط و الأطالس:

تستعمل عارضات و أثاث خاص للخرائط و الأطالس و هي بأحجام متنوعة تبعا لأحجام الخرائط و الأطالس.

قاعة الأسطوانات و المواد السمعية البصرية:

- يوجد مكتبات تعرض الأسطوانات داخل أغلفتها في عارضات مخصصة أو توضع في خزائن و دواليب.

- المواد السمعية البصرية.

- أجهزة القراءات للمواد السمعية البصرية.

مخازن الكتب:

- خزائن الكتب.

- عربات نقل الكتب.

- الدرج.

- منضدة الإعارة.

قاعة الانترنيت:

تكون هذه القاعة تحوي على:

أجهزة حاسوب موصولة بالشبكة كذا الطاولات المخصصة للحواسيب و الكراسي الصحية بالإضافة إلى الطابعات.

و بالإضافة إلى كل هذه التجهيزات نضيف أجهزة التصوير و الاستنساخ و غيرها من التجهيزات كذلك المخصصة للعمل الإداري من مكاتب و أغراضها.

المجموعات:

ورد في النتاج الفكري المنشور في علم المكتبات تعريفات متعددة و مختلفة لمصطلح مصادر المعلومات (المجموعات) اخترنا منها تعريفا أكثر شمولا: "فمصادر المعلومات هي كافة مواد المعلومات المطبوعة (كالكتب، و الدوريات و تقارير البحوث، و وثائق المؤتمرات...الخ) و مواد المعلومات غير المطبوعة (كالمواد السمعية، و المواد البصرية و المواد السمعية البصرية و المصغرات الفيلمية، و الأقراص المتراصة) التي تقوم المكتبات بجمعها من مصادرها المختلفة، و تعمل على تنظيمها و ترتيبها و حفظها بأحسن الطرق ليتم من خلالها تقديم معلومات معينة أو خدمة معينة يحتاجها المستفيد.[1]

و لقد عرفت المجموعات عدة تسميات مرادفة لها و منها المقتنيات، مصادر المعلومات، المواد المكتبية، مواد المعلومات، أوعية المعلومات، أوعية المعرفة.

و قد مرت هذه "المجموعات" بثلاث مراحل للتطور هي:

1 النوابسة، غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2003. ص. 29.

- المرحلة قبل التقليدية (مرحلة ما قبل الورق).
- المرحلة التقليدية (المجموعات الورقية).
- المرحلة الحديثة (مرحلة المجموعات الإلكترونية).

أما فيما يخص أشكال المجموعات فحسب دراسة لمصادر المعلومات فقد بين القندبلجي و عليان و السامرائي الإجتهادات المختلفة في تقسيم مصادر المعلومات و هي:

أولا: مصادر المعلومات حسب محتواها أو مضمونها. [1]

- مصادر أولية أو من الدرجة الأولى.
- مصادر ثانوية أو من الدرجة الثانية
- مصادر من الدرجة الثالثة.

ثانيا: مصادر المعلومات حسب الشكل المادي:

مصادر ما قبل الورقية:

- - الرقم الطينية.
- - أوراق البردي.
- - أخرى.

المصادر الورقية:

- - المخطوطات.
- - الكتب.

1 المرجع نفسه. ص.37-39

- - الدوريات.
- - الورقية الأخرى (الرسائل الجامعية، التقارير..).

المصادر ما بعد الورقية و منها:

- - المصادر السمعية.
- - المصغرات الفيلمية.
- - المصادر الإلكترونية.
- - الأنترنيت.
- - المصادر الليزرية.

ثالثا: مصادر المعلومات حسب جهات إصدارها و تقسم إلى الأشكال التالية:

- - جهات حكومية.
- - منظمات إقليمية أو دولية.
- - نقابات و أحزاب.
- - جامعات و معاهد أكاديمية.
- - جهات أهلية أو خاصة.

رابعا: مصادر المعلومات حسب طبيعة النشر.

و تقسم إلى قسمين:

- مصادر منشورة.

- مصادر غير منشورة.

خامسا: و نقسم مصادر المعلومات هنا إلى ثلاثة أنواع:

- مصادر عامة.
- مصادر محددة التداول.
- مصادر سرية

سادسا: مصادر معلومات الرسمية و مصادر معلومات غير رسمية.

سابعا: مصادر معلومات التقليدية و مصادر المعلومات غير تقليدية.

ثامنا: مصادر المعلومات الوثائقية، و مصادر المعلومات غير الوثائقية.

خلاصة الفصل

و في الأخير توصلنا أن للمكتبات من الإمكانيات و الوسائل التي لا تفرقها على المؤسسات الاقتصادية و الخدمية الأخرى بالرغم من طبيعة عملها العلمي أي أننا بهذا قد وصلنا إلى نقطة الحل و الربط في أنها وسط مكيف لتطبيق مبادئ و وظائف الإدارة العلمية التي يمكن أن تعتبرها الشق الخفي الذي لا يخطر للعابر بين أحشاء رفوفها و مقاعدها و كتبها أهمية لكن نحن و بنظرة أخرى نعي هذا و نحاول أن نبينه و أهميته في الفصل القادم

الفصل الرابع

الإدارة العلمية و المكتبات الجامعية

تمهيد:

لقد عرفنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة أن الإدارة هي مجموعة المبادئ و الأساليب التي تستخدم لتحقيق نتائج و أهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، مع مراعاة الجوانب الإنسانية و ظروف البيئة بالعمل.

أما الفصل الذي يليه فألقينا الضوء، ووجهنا الانتباه نحو المكتبة الجامعية ليتبين لنا أنها منظمة تملك من الإمكانيات و المقومات ما يضطر مسيروها إلى السؤال عن الطرق المسهلة و الميسرة للتحكم فيها و استغلال هذه الموارد بالطرق العلمية، مختصرة في الإدارة العلمية و هكذا يتبادر إلى الدهن في بداية هذا الفصل الرابع التساؤل عن مدى تطبيق الإدارة العلمية على المكتبة الجامعية و للإجابة عن التساؤل يستلزم التقديم له بالإدارة العلمية في المكتبة الجامعية ثم في الجوانب التطبيقية ثم إلى وظائف الإدارة العلمية الجامعية.

1-4 هوية الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية:

4-1- 1 مفهوم الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية:

إن أسس و مبادئ الإدارة العلمية تعتبر أسسا و مبادئ عامة يمكن تطبيقها في جميع أنواع المنشآت على اختلاف أنواعها و تباين أنشطتها وأهدافها، و ذلك لمرونة هذه المبادئ و الوظائف، كذلك أن المديرون يعملون:

- عملا إداريا يشتركون فيه و هو المتمثل في وظائف الإدارة من تنظيم، تخطيط، توجيه و رقابة.
- عملا فنيا متخصص يختلف حسب المؤسسة.

و ككل المؤسسات و المنشآت يعمل مسيرو المكتبات الجامعية بأنشطة إدارية و أخرى فنية و من ثمة يمكن تطبيق مفهوم الإدارة العلمية على المكتبة الجامعية.

فالإدارة العلمية هي:" إدارة غير مباشرة تستعمل في ذلك وسائل و أدوات علمية، يمكن من يقوم على رأس الجهاز أو الهيئة من كمزاولة أعمال الإدارة بدقة دون الاتصال المباشر، و من تلك الوسائل و الأدوات تفويض السلطة وتنسيق الجهود، وتتبع الخطة و تقويمها و توقيع الجزاء و بعبارة أخرى هي إدارة القوة العاملة و المال و المواد لتحقيق أهداف محددة وواضحة"[1] .

كما أن علمية الإدارة تتجسد في كونها" تحتوي مبادئ و قوانين تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، كتحليل الأعمال و دراسة العناصر المكونة لها على

1 سماقجي، سامية. المرجع السابق..ص. 76

أسس علمية و الاختيار العلمي للعمال و التدريب الصحيح لهم، و الإشراف و تعاون الإدارة مع الأعمال و ترغيبهم في العمل وفقا للطرق و تفويض المهام الأولى للإدارة و مهمة التنفيذ إلى العمال"[1]

أما فيما يخص مفهوم الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية فهي" تطبيق أسس الإدارة العلمية المعاصرة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة في متابعة الأنشطة و الأدوات للحصول على أحسن النتائج بأعلى كفاية ممكنة و بأقل مصاريف و جهد، و في أقصر وقت ممكن، بكفاءة تنظيمية عالية، حتى الأنشطة و الخدمات المكتبية التي تسهم في الإنتاج و حفظ و توصيل المعلومات الفورية اتصلت بالعملية الإدارية"[2]

كما أنها تنظم الجهود، و تنسيق الموارد المادية. و البشرية و التكنولوجية و استثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط و التنظيم، وذلك للحصول على أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين [3]

إذن تعد الإدارة بهذا المفهوم، أداة لتطوير المكتبات الجامعية ووسيلة لتقديمها و رقيها، و رفاهيتها، و ذلك عن طريق الاستقلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات المادية و البشرية و التكنولوجية المتوفرة لديها بغرض تحقيق أهدافها المرسومة.

و الجدير بالذكر أن تعريف إدارة المكتبة سيظل نقطة خلاف العلماء و الباحثين القائمين عليه و أنه سيتغير لتغيير الظروف المحيطة بإدارة المكتبات الجامعية، وأنه

1 الشنواني، صلاح. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية .بيروت: دار النهضة العربية.1970.ص.432.

2 سماقجي، سامية. المرجع السابق .ص.77

3 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.ص.25

سيتطور لأن العملية الإدارية ذاتها في تطور مستمر، و بالتالي ستبرز بعض المفاهيم الجديدة و خاصة السلوكية و التكنولوجية منها التي ستغير من مضمون هذا التعريف و عناصره.

كما أننا نستنتج أن العملية الإدارية في العمل المكتبي تتمثل في:

- قيام المشرف على الخدمات المكتبية باعتباره شخصا مسؤولا ذا قدرة إدارية منفذة بالتنظيم و الرقابة على الخدمات المكتبة و توجيه العاملين لتحقيق مهام المكتبة الجامعية.
- وضع تخطيط علمي للتنظيم المادي للخدمات المكتبية و ذلك للتغلب على النقص المادي و البشري، وتسيير الخدمات المكتبية.
- استخدام الماكينات و الآلات الالكترونية الحديثة في انجاز الأعمال المكتبية لعصرنة الخدمات و السرعة في الخدمة و الأداء.
- تطبيق دراسات الوقت و الحركة و تبسيط الإجراءات و قياس العمل على العمل المكتبي.
- دراسة و تقديم النظم و الإجراءات المكتبية على الدوام لجعلها أكثر فاعلية، وأقل تكلفة.
- ضرورة وضع تخطيط علمي لتخزين و استرجاع المعلومات في نظم الحفظ.
- تنمية الأفراد العملي من خلال تحليل وظائفهم و إعداد برامج تدريبية لهم لرفع كفاءتهم العلمية و العلمية.

- تطوير معايير العمل المكتبي من حيث الكم و الكيف.
- الوعي بالتكاليف المتفقة على الخدمات المكتبية.[1]

4-1-2 أهمية الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية:

بالإدارة العلمية يتاح للمكتبات الجامعية مجموعة التقنيات و الأساليب العلمية تساعدها في أعمالها السابقة بطريقة سليمة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و نجاح و لعل السبب الرئيسي الذي يمكن وراء نهضة الدول المتقدمة خلال خمسين سنة الأخيرة هو تطبيق الإدارة العلمية في عملياتها و أنشطتها، إذ لا يمكن لأية مكتبة أن تكون ناجحة إلا إذا استخدمت أساليب الإدارة العلمية.

و لو استعرضنا أسباب فشل المكتبات الجامعية في الدول النامية في أداء رسالتها لوجدنا العديد منها:

- إنشاء مكتبات دون دراسة كافية لأسس التنظيم و نظم التشغيل.
- عدم تحديد الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها.
- الخلل الواضح في الهياكل الإدارية و تنظيمية في المكتبات مما يفقد السلطة قوتها و يجعل العملية الرقابية غير قائمة.
- عدم كفاية العاملين فالغالبية منهم غير مؤهلين من ناحية و غير مدربين من ناحية أخرى.

1 الهادي، محمد محمد. الأعمال المكتبية المعاصرة.الرياض:دار المريخ،1982.ص.48-49.

- عدم كفاية الاعتمادات المالية التي تعتبر المحرك لأنشطة المكتبة و هذا ناتج عن سوء التقدير و التخطيط المالي.
- الفشل في الاحتفاظ بسجلات كاملة و دقيقة و منتظمة لكافة الأنشطة المكتبية.
- عدم الاستعداد للمتغيرات غير المتوقعة و خاصة التغيرات في أساليب التعليم و مناهجه، كذلك التغير التكنولوجي و ما يصاحبه من نفقات.[1]

كل هذه الأسباب توجهنا إلى عامل واحد و هو غياب الإدارة العلمية و أساليبها، و هنا تظهر أهمية الإدارة العلمية التي نلخصها في النقاط التالية.[2]

- تنفيذ السياسة الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة في حدود الإمكانيات المتاحة.
- استغلال الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية و تنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، و تسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- تنمية القدرات و الكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، و ذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين و تنميتهم مهنيا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل و المهنة.
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى مستوى أمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين و تحقيق الرفاهية النفسية و المادية لهم.

1 دياب، حامد الشافعي . إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية . القاهرة : دار غريب ، 1994 .ص.79.
2 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.ص18

- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة الجامعية و بيئتها الخارجية و إزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة مثل المصالح و الأهداف و الموارد و النفقات.
- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل الذي يرتكز على كون المكتبة الجامعية نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات و المنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع،نظاما قادرا على التغيير و النمو المتواصلين على مستوى الأفراد و الجماعات و على المستويين الجزئي و الكلي، ويتضمن هذا التغيير و التطوير في الطرق و الوسائل التي تدعم عمليات المكتبة أو مركز المعلومات.
- تحقيق الكفاية الإنتاجية، و الفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت و المال و الأفراد.

2-4 أبعاد تطبيق الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية:

1-2-4 كيفية تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

تعتمد الإدارة العلمية أساسا على المنهج العلمي في حل المشكلات[1] الإدارية التي تواجه المؤسسات و الهيئات أثناء القيام بأنشطتها المختلفة و كما في العلوم الإنسانية الذي قد يعطي مردودا معينا في موقف معين ثم يعطي مردودا مختلفا في موقف آخر.

[1] دياب ،حامد الشافعي . المرجع السابق .ص

هذا كما أن التغيرات المستمرة في البيئة المكتبية و المشكلات بأبعادها و أشكالها جعل الإدارة بأساليبها التقليدية تقف عاجزة عن مواجهتها بالحلول الممكنة. و من ثم جعل الإدارة تهتم بتحليل النظام القائم لإيجاد نقاط الضعف لمعالجتها و الوصول إلى سبل و أساليب علمية تحقق أعلى مستويات الكفاءة و الأداء في أقل وقت و بأقل التكاليف، و تقف هذه الإدارة العلمية لتساند مدير المكتبة الجامعية و تمده بالأساليب المنهجية في إدارة الأنشطة المكتبية و الموظفين، و تعاونه على تقدير المواقف على نحو أدق و أحوط، لأن أساليب المنهج العلمي تقوم بتحديد واضح و دقيق للخطوات التي يمكن اتخاذها للوصول إلى قرار سليم لمواجهة أي موقف في المكتبة الجامعية و هذه الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

مرحلة الوصف و التعريف: تتضمن التعرف على المشكلة و تحديد مجالها ثم صياغتها في كلمات أو رموز تعبر عنها.

مرحلة وضع الفروض و التفسير: تتضمن بيان الروابط و العلاقات الموجودة بين طائفة من الظواهر المتشابهة، حيث يتم وضع مجموعة من الفروض نتيجة مشاهدة الظواهر المختلفة التي تؤثر في المشكلة من قريب أو بعيد،ثم اختيار أحد الفروض الذي يمكن أن يكون قضية تفسيرية لمجموع هذه الظواهر ثم بعد ذلك تمتحن صحة الفروض.

مرحلة التعميم: وتتضمن تنظيم القوانين الجزئية لكي تدخل في نطاق أعم بأن تصبح مبادئ عامة يمكن أن يستخرج منها قوانين بواسطة الاستدلال.

و على ذلك فان الطريقة العلمية تساعد مدير المكتبة الجامعية في اتخاذ القرارات الصحية بتوفير أسس المقارنة و المفاضلة بين الحلول و الإجراءات البديلة.

وهناك مجموعة الأسئلة المعيارية تساعد مدير المكتبة الجامعية في الكشف عن أفضل الطرق و الأساليب لما يجب أن تقوم به مكتبة من أنشطة وأعمال، و هذه الأسئلة هي ست:ماذا،؟ لماذا،؟متى،؟أين،؟كيف،؟من،؟

و من الممكن الإشارة إلى هذه الأسئلة في ضوء العمليات التي تتم في المكتبة الجامعية بصورة مختصرة.

ماذا: أي ما هي العمليات الضرورية التي يجب أن تؤدي في المكتبة الجامعية؟ستتبع تقسيم تلك العمليات إلى إجراءات عمل منفصلة من ناحية الاستعمال الاقتصادي لليد العاملة و الآلات المستخدمة و المتصلة من حيث الهدف و الجوهر، فعملية التزويد مثلا يتفرع عنها مجموعة من الإجراءات:

- التوصية بشراء كتاب ما.
- التأكد من أن هذا الكتاب لم يسبق طلبه.
- الحصول على الكتاب و دفع قيمته.
- تسجيل الكتاب في السجل.

- إعطاء الكتاب رقمه التسلسلي.

- ختم الكتاب بخاتم ملكية المكتبة.

لماذا: و هذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق و معناه هل كل الإجراءات ضرورية، و هل يمكن تأدية بعضها في أقسام أخرى في المكتبة، و يمكن الاستغناء عن بعضها أو اختصارها. فالهدف أساسي للإدارة العلمية هو التقليل من العمليات غير الضرورية بل الاستغناء عنها إن أمكن، و ذلك يتأتى من خلال تحليل العمل إلى عناصره الأساسية حيث تظهر أهمية كل خطوة من خطواته و تتحدد الخطوات غير الضرورية التي يمكن أن يتم تنفيذ العمل بدونها فتستبعد.

متى: فيجب أن يعمل حساب الوقت الذي يمضيه الموظف أثناء أداء كل عمل يقوم به، حتى يتمكن مدير المكتبة من معرفة الوقت الذي ينقضي دون إنتاج و حتى يمكن دراسة وضع كل موظف على أساس واحد للجميع" هو عامل الوقت" و يجب مراعاة التسلسل الزمني للعمليات عن طريق التحكم الكامل السليم في تتابعها، حيث تسلم كل عملية التي تليها في سلسلة زمنية متكاملة الحلقات و في كل الأحوال يجب حساب وقت احتياطي يقابل التأخرات المحتملة و أوقات الطوارئ.

أين: و هذا السؤال معناه أين تؤدي هذه الأعمال بالمكتبة؟ و هل هذا المكان مناسب لها أم لا و هذا يرتبط بالتخطيط المكاني للمكتبة من ناحية و بدراسته سير العمليات المكتبية و تتابعها من ناحية أخرى، حيث يمكن أن نحدد بالضبط أنسب مكان لأدائها من حيث المعاملة و الأدوات و الأجهزة.

كيف: بمعنى كيفية أداء هذه الأعمال، أي ماهي أفضل طريقة لأدائها؟ و لذلك يتطلب تحليل كل العمليات التي تتم في المكتبة لمعرفة طرق أدائها و اختيار أفضلها و أوفرها من حيث الكم و الكيف و من حيث القوى العاملة و التجهيزات المتوفرة.

من: من يقوم بهذه الأعمال فيجب تحديد المهارات و الخبرات و المؤهلات المطلوبة في الأفراد الذين يعهد إليهم القيام بعمل معين، كما يجب تدريب الموظفين الجدد بحيث يسند العمل المناسب للشخص المناسب.

و في الأخير نستنتج ملاحظتين:

- ليس من الضروري إتباع هذه الخطوات كما ذكرت.
- يجب أن يكون الإشراف متوازيا مع التنفيذ.

4-2-2 بداية تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية

شهدت المكتبات عدة تحولات في مسيرتها عبر الزمن فقد تتالت التطورات و المبادرات لعملية المكتبة من خلال إدخال الأساليب العلمية و تقنين كل العمليات و الابتعاد عن العشوائية قدر المستطاع فقد شهدت المكتبات خاصة في أوروبا و أمريكا منذ العقد الرابع للقرن العشرين تطبيق أسس الإدارة العلمية وقد كانت المكتبات الجامعية هي الأكثر اهتماما و تطبيقا وذالك نتيجة لتضافر سببين هما:

- نمو هذا النوع من المكتبات حجما و عددا و نوعا ومحتوى، وما أسفر عنه ذالك من ظهور مشاكل لم يسبق لمديري هذه المكتبات مجابهتها

- تغير الظروف المحيطة بالعمل المكتبي و انعكاسها على أهداف المكتبات و طبيعة الدور المفروض عليها

فقد شكل هذان السببان حاجزا وقفت أمامه الأساليب[1] التقليدية عن مسايرة المشاكل من جهة و التعامل مع التطورات و المبتكرات التكنولوجية من جهة أخرى

و من هنا كان لزاما المضي من الأسلوب التقليدي العفوي في الإدارة إلى الأسلوب الممنهج و العلمي أي إضافة مصطلح علم إلى إدارة المكتبات و كان هذا التحول على يد مجموعة من الرواد الأوائل الذين أسهموا برؤاهم و نظرياتهم حيث يمكن إن نطلق على هذه الإسهامات اسم البراعم الأساسية التي أزهرت فيما بعد نتائج ايجابية، و بهذا لأي منا أن ينكر الدور الفاعل و الهام لها و نحن في هذه العجالة نذكر بعضهم و ما أدلوا به في هذا الصدد. في ترتيب زمني.

فكان من أوائلهم عالم المكتبات الأمريكي "كارلتون جوكل karlton joker " استاذ المكتبات بجامعة شيكاغو الذي اقترح على المدير المكتبات منذ أكثر من ستين عاما ان يقوموا بعمل نماذج model دراسية مقارنة بين عملهم و بين العمل في المجالات الصناعة و التجارة و التعليم و قد قبل اقتراحه بتاييد شديد خلال المؤتمر الذي عقدته شيكاغو عن إدارة المكتبات عام 1938[2] حيث كانت الدراسات المقدمة في هذا المؤتمر نقطة تحول في منحنى تخصص علم المكتبات وقد تتالت الدراسات في هذا الصدد من طرف أساتذة علوم المكتبات و مديري المكتبات و غيرهم من المهتمين بالمجال حيث اتصفت هاته الدراسات بقدر اكبر من هذه الجدية و الجرأة في تطبيق وظائف و مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بصفة خاصة و كل أنواع المكتبات بصفة عامة

[1] دياب ،حامد الشافعي . المرجع السابق.ص

2 المرجع نفسه. ص.82

في عام 1940 نشر هوارد بول Howard Paul مقالا عن وظائف إدارة المكتبة the function library management حيث كان هذا المقال مستنبطا من رسالة ماجستير من جامعة شيكاغو الولايات المتحدة الأمريكية كان الهدف منها الدعوة الجادة إلى تطبيق أسس الإدارة العلمية في ميداننا [1] وقد تلتها دراسة أخرى أعدة من طرف رونالد كوني عام 1952 نشرة في مجلة library trend يشجع فيها مديري المكتبات الجامعية على الاهتمام بتطبيق نظرية الإدارة العلمية في حل مشكلات مكتباتهم ، مطالبا إياهم بمسايرة الانقسامات و التوسعات في التعليم الجامعي ، و كل هذا يكون في طريق العمل العلمي المنهجي خلال الأداءت المكتبية .

و جاءت دراسة أخرى من أستاذ المكتبات بجامعة رتجرز بولاية نيوجرسي (الولايات المتحدة الامريكية) " رالف شو Ralf shaw" سنة 1954 مبينا فيها التسارع الملحوظ للدراسات في مجال إدارة المعلومات و قد اتسمت بالنظرية و لم تتعداها إلى مجال الإجراء الفعلي و التطبيق الميداني [2]

و في عام 1958 قام ويزرمان " wasserman " بعمل دراسة عن إدارة المكتبات تمخضت هذه الدراسة بنتيجتين هما

- إدارة المكتبة تتوازى مع الإدارة العامة في العديد من النقاط، بل إنها في حقيقة الأمر ما هي إلا امتداد لها

---

1 المرجع نفسه. ص.83.

2 المرجع نفسه . ص 83

- لم يحدث تقدم ملحوظ في تطبيق نظرية الإدارة العلمية على مستوى المكتبات إلا بعض المقترحات، و الدراسات النظرية و هكذا وصولا إلى عام 1960 كانت أكثر من نصف المكتبات في أمريكا و بريطانيا تتجه نحو تطبيق الإدارة العلمية و على خطى التقدم ظهرت حركات تدعوا إلى مشاركة العاملين في المكتبات في عملية التخطيط مثل جمعية المكتبات الأمريكية ALA التي أصدرت دليلا لتنظيم العاملين و إجراءات العمل معتمدة على أسس الإدارة العلمية [1]

و أخيرا عرفت المكتبات استعمالا واسعا للمصطلحات الإدارية البحتة كذا تنظيماتها و على سبيل المثال:

- المشاركة في الإدارة، تحليل و تصميم النظم، الإدارة بالأهداف، بحوث العمليات، و غيرها من المسميات الإدارية التي عرفة في المنضمات الاقتصادية، و الخدمية الأخرى

3-4 وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية

إن اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة أدى بهم إلى تحديد وظائفها الأساسية كل يعتمد على ما تمليه عليه وجهة نظره المستمدة من قراءاته و خبراته و آراء غيره من أرباب التخصص، و نحن هنا في هذا الشطر من الدراسة نتجه إلى إلقاء الضوء على هذه الوظائف التي تعددت تسمياتها مثل " عناصر الإدارة "، أو "وظائف المديرين " كون أن المديرين هم المعنيون الأساسيون بالقيام بها، كما تعدد تحديد هذه الوظائف علما إن هذا

1 المرجع نفسه. ص 84 .

الاختلاف لا يتعارض و مفهوم الإدارة العلمية أو الهدف منها في المؤسسات سواء أكانت أو خدمية حالها حال المكتبات و مؤسسات المعلومات بصفة عامة و المكتبات الجامعية بصفة خاصة. فقد حددها بعضهم مثل فايول فيما يلي [1]:

التخطيط التنظيم إصدار الأوامر

و قد حددها لوثر غوليك[*] " luther gulik " في سبعة عناصر هي التخطيط ، التنظيم، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق، إعداد التقارير

و آخرون يحددونها فيم يلي:

التخطيط، التنظيم، التوصيف، التحريك و الرقابة

وهكذا مهما اختلفت تقسيمات الأساتذة و الدارسين لعلم الإدارة فهي تحوي نفس المضمون لان بعضهم يدمج وضيفة في أخرى أو يقسم وظيفة إلى أكثر من واحدة كما أن هده التقسيمات نظرية فقط تسهل البحث و الدراسة في الموضوع فوظائف الإدارة كل متماسك لا يمكن للمدير القيام بواحدة تلوة الأخرى بل يؤديها بالتواكب و التنسيق وفي نفس الوقت و لأغراض دراستنا هذه في قسمها الميداني و اعتمادا على ما استنتجناه و توصلنا إليه من خلال قراءتنا لهده الوظائف إلى أربعة هي: التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة حيث تطرقنا إلى هذه العناصر و كيفية تطبيقها في المكتبة الجامعية

1 المرجع نفسه. ص.ص. 95-96

[*] روبار لوثر غوليك: 1910- 1967

4-3-1 التخطيط في المكتبات الجامعية

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة حيث لا يمكن القيام بأي عمل على أكمل صورة دون تخطيط مسبق له و نظرا لهذه الأهمية القصوى التي يكتسبها التخطيط اهتمت به كل المنظمات في الدول المتقدمة بما فيها المكتبات الجامعية لانه سبيل من سبل التطور و هو الأكثر إلحاحا بالنسبة للدول النامية في جميع مجالات الحيات بصفة عامة خاصة انه يساعدها في ان تتخطى مرحلة التخلف [1] و ذلك كونه "يلعب دورا رئيسيا في نجاح المكتبة منذ مراحل مبكرة لتأسيسها" [2] حيث تحتاج المكتبة الجامعية كأي منظمة إدارية إلى النظام المتكامل للتخطيط بحيث يشمل النظام كل أنواع الخطط الرسمية و التي تغطي وظائف المديرين من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة كما تغطي إمكانيات و موارد و منتجات [3]

أي أن التخطيط عملية تتصف بالشمولية كما لا يجب أن يغيب علينا ان التخطيط عملية مستمرة لها بداية و ليست لها نهاية

4-3-1-1 تعريف التخطيط

و للتخطيط تعريفات كثيرة تكون في مجملها في أنها فنا ما يعرف بمفهوم موحد للتخطيط أو على الأقل فكرة واضحة عنه و نحن في هذه العجالة نذكر بعضها منها علها تكون لدى القارئ لهذا البحث فكرة عنه تزيل بعضا من علامات الاستفهام وهي كالتالي :

---

1 المرجع نفسه.ص 101.

2 الأمين،عبد الكريم إبراهيم . إدارة المكتبة. بغداد: الجامعة المستنصرية. 1980.ص22 ..

3 ماهر، احمد . الإدارة: المبادئ و المهارات . القاهرة : الدار الجامعية ، 2004.ص.155

- "الوظيفة الإدارية المهمة التي ترسم الطريق للمكتبات و مراكز المعلومات من اجل تحقيق أهدافها المستقبلية [1]

- التقرير بين البدائل و اختيار البديل الأمثل و خاصة عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لموضوع معين فالتخطيط عملية تصفية تنظمن الاختيار الواعي للحلول و على أساسه ترتكز القرارات الإدارية طبقا للأهداف و الحقائق و التقديرات المدروسة من قبل و هو عملية مستمرة تتطلب مراجعة دائمة تقرر البدائل و المتغيرات و يتنبا بآثارها على الموارد المتوفرة و يقترح الطرق الواقعية لتطبيق الحل المختار كما يفحص و يقوم النتائج المتوصل إليها [2].

- كما عرفه آخرون على انه اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا و كيف سيتم ووقت إتمامه و من سيقوم به فالتخطيط هو خطوات عمل معينة و محدودة و مركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق و تقديرات مدروسة [3].

- و قد عرف على انه "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل [4].

و عرفه عثمان غنيم بأنه " فن و علم و منهج ، و هو نشاط متعدد الأبعاد ، يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي ، و

1 همشري، عمر احمد. المرجع السابق. ص. 102
2 الهادي، محمد محمد . الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز المعلومات . الرياض: دار المريخ ، 1982 . ص 93
3 عيليان ، ربحي مصطفى . إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء ، 2002.ص 63
4 الجيوسي ، محمد . الإدارة علم و تطبيق. عمان: دار الميسرة ،2000 . ص . 59

الحاضر و المستقبل ، و يقيم صور بينها ، و هو عملية جماعية و ليست فردية ، و كل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه "[1]

فمن خلال قراءة التعاريف الماضية ، و أخرى يتضح لنا أن التخطيط متضمن على شقين.

أولا التنبؤ بالمستقبل : حيث تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات و التقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ، اعتمادا على المعلومات الدقيقة و الموضوعية و الشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ و الاستعداد لتقليل نسبة و احتمالية الوقوع فيه .

ثانيا : الاستعداد للمستقبل : و هذا الاستعداد يعتمد على مدى توفر المعلومات و الإحصاءات و التقديرات للإمكانات البشرية و المادية و الأجهزة و غيرها ، التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية و المحافظة على الاستمرارية في الخطة حتى تتحقق الأهداف [2] .

4-3-1-2 أهمية التخطيط:

تتفق الآراء جميعا على أن التخطيط من أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة الحديثة، لأنه يؤثر على طبيعة القرارات الإدارية و نوعيتها فيما يتعلق بالنشاطات و الأعمال المراد إنجازها بغرض تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف مجالات الحياة من عدة أبعاد أهمها [3]

- يؤدي إلى وضع أهداف واضحة و محددة.

1 غنيم ، عثمان . التخطيط: الأسس و المبادئ العامة. عمان: دار الصفاء، 1999 ص. 26
2 دياب ، حامد الشافعي . المرجع السابق . ص . ص 102-103 .
3 عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق ص 66 .

- يحدد مراحل العمل و الخطوات الواجب إتباعها.
- يهتم بتوفر الامكانات و سبل الحصول عليها
- يحقق الرقابة عند التنفيذ و يسهل المتابعة و معالجة المشكلات
- يحقق نوعا من الأمن النفسي للأفراد و الجماعات

عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات و حلها و تظهر أهمية التخطيط على مستويات مختلفة و في جميع القطاعات تبعا لدوافع مهمة ناتجة عن الظروف و التغيرات و البيئة المختلفة من أهمها [1]:

1- **البيئة الاقتصادية:** التي تتصف بالديناميكية كنتيجة طبيعية الاكتشافات العديدة لمصادر الثروات الطبيعية بالإضافة إلى ظروف العرض و الطلب ، و الدورات الاقتصادية ، و الأسعار ، مما يستوجب التخطيط لرسم السياسات و تحديد الإجراءات لمقابلة هذه الظروف و الاستجابة اليها.

2- **البيئة الاجتماعية:** من حيث التركيبة السكانية، و توزيع السكان و العلاقات المتبادلة فيما بينهم، و تأثير العادات و التقاليد و مستويات الدخل و القدرات الشرائية، مما يتطلب التخطيط لكل هذه المتغيرات للتكيف معها.

3- **التغيرات الخاصة بالسياسة**: و القوانين التي تصدرها الدولة لتنظيم الشؤون الداخلية و الخارجية، و النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و كلها تتطلب التخطيط المسبق كضرورة أساسية

1 الجيوسي ، محمد . المرجع السابق. ص. 61.

4-المتغيرات التكنولوجية: التي تواجه المنشآت و المؤسسات المختلفة و هي من أصعب التغيرات، بسبب سرعتها، و تتطلب درجة عالية من التنبؤ بالظروف المستقبلية من أجل الاستعداد لذلك.

و إذا طبقنا كل ذلك المتغيرات على المكتبات و المكتبات الجامعية بصفة خاصة كونها منظمات متفاعلة مع محيطها الخارجي و الداخلي يجعل من التخطيط فيها أولوية ملحة له فوائد كثيرة منها:

- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات بصفة دقيقة و واضحة، و توجيه اهتمام العاملين ووجودهم فيها نحو تحقيق هذه الأهداف.
- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و إرشاد و رقابة بشكل أفضل لأنه يعد الحجر الأساسي لهذه الوظائف
- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات و الموارد المتاحة للمكتبة، من أموال ، مواد خام ، أفراد ، أجهزة ، معدات ...الخ، مما يساعد على توفير الوقت، الجهد و خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- يساعد التخطيط على خفض الوقت و الجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، و ذلك من خلال تحديد هذه النشاطات بدقة بيان علاقاتها المتداخلة، و تحديد الوقت الفعلي لبدايتها، و الزمن اللازم لإنجازها، وبالتالي يهم التخطيط منع الارتجال و اللجوء إلى التجربة و الخطأ في القيام بالأنشطة و الأعمال. مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

- يساعد التخطيط على تقليل الغموض و التناقص و الصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة الجامعية و يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم اكبر و ذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم و كيفية تنفيذه.
- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية و ذلك لان الخطط ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.
- يساعد التخطيط في المكتبة الجامعية على التعامل مع العوامل المفاجئة و غير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء أكان مصدرها من داخل المكتبة الجامعية أم من البيئة الخارجية، مما يقلل من مخاطر المفاجئات و المعاناة الناتجة عنها و ذلك لان التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات و إعداد الخطط و البدائل المناسبة لها.
- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادرة والقدرة على التجديد[1]

4-3-1-3 مراحل و خطوات عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية و التي يمكن تحديدها كما يلي:

1 همشري ، عمر أحمد .المرجع السابق.ص.105-106.

- **وضع الأهداف:**

فالأهداف هي التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها مقارنة مع ما تملكه من إمكانيات و هي تنقسم إلى أهداف عامة خاصة بالمكتبة ككل أو أهداف جزئية خاصة بالمصالح أو المكتبات الفرعية و لكن يجب أن يراعى عنصر الانسجام بين الأهداف العامة و الجزئية و يجب أن يتوفر في الأهداف الشروط الآتية:

- أن تكون مشروعة و متفقة مع قيم المجتمع.
- أن تكون واقعية.
- أن تتسم بالمرونة.
- أن تكون قابلة للقياس.

-وضع الفروض التخطيطية:

إن الفروض هي المستقبل الذي على أساسه توضع الخطط, حيث يجب أن توضع بمنهجية علمية آخذة بعين الاعتبار المحيط الداخلي و الخارجي للمكتبة وهي ثلاثة أنواع:

*فروض يمكن السيطرة عليها مثل نمو المستفيدين.

*فروض لا يمكن السيطرة عليها و لا يمكن التأثير عليها مثل كفاءة العمال.

*فروض يمكن السيطرة عليها و هي التي يتم إقرارها مثل توسيع نطاق الخدمات, اختيار موقع المكتبة.

-جمع المعلومات للتخطيط:

إن جمع المعلومات ضروري لعملية التنبؤ المستقبلي,و يختلف كم و نوع هده المعلومات حسب نوع التخطيط و غرضه و مستواه المكاني و الزماني .و تحتاج عملية التحديد إلى معلومات مختلفة تتعلق بطبيعة الخطة و الظروف الداخلية و الخارجية للمكتبة, و تتجمع هذه المعلومات من خلال مراكز الإحصاء المختلفة عن طريق (الملاحظة, المقابلة و الاستبيانات).

- تحديد البدائل:

يجب على المخطط في هده المرحلة القيام بتحديد البدائل و اختيارها من خلال المداد تنبؤات للتكاليف والإرادات و الكثير من الاعتبارات و هي على قدر من الأهمية و الصعوبة لدا يجب الاستعانة بالخبراء و الحاسوب للقيام بعملية المفاضلة.

- اختيار الخطة المقترحة:

تعد هذه الخطوة نهاية المطاف و قبل اختيار الخطة يجب الإجابة عن أسئلة تتعلق بمدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة، و مدى قبولها من طرف الإداريين، و عن مرونتها و توافقها و الإمكانيات المتوفرة... و في الأخير تحديد العمليات الخاصة بكل مصلحة أو قسم في المكتبة و الأشخاص الذين يقومون بها.

- إقرار الخطة:

تقوم الجهة العليا في المكتبة بالموافقة على الخطة للبدء بتنفيذها ثم الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

- تنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة و الإعلان عنها تقوم الجهات ذات العلاقة بالمكتبة بالبدء بعمليات تنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته بناء على مراحل التنفيذ و البرامج الزمنية لكل مرحلة و هنا لا بد الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات و القطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف.[1]

4-3-1-4- أنواع التخطيط:[2]

تقسم الخطط في المكتبات الجامعية كما في كل المكتبات إلى:

- الخطط حسب المدة الزمنية التي تغطيها:

أ- خطط طويلة المدى:

تغطي هذه الخطة فترة خمس سنوات فأكثر، تحتاج إلى دراسات و تنبؤات أكثر دقة و عمقا.

ب- خطط متوسطة المدى:

تغطي فترة زمنية بين 2←—5 سنوات و تمتاز بأنها تعتمد على تنبؤات أقرب إلى الواقع و التحقق من الخطط طويلة المدى.

جـ - خطط قصيرة المدى:

تغطي فترة زمنية قصيرة (يوم، أسبوع، شهر... سنوية) قد تمتد كأقصى حد إلى سنتين

1 عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق . ص 71 - 74 .

2 همشري، أحمد، عمر. المرجع السابق. ص. 118-126.

د- خطط طارئة:

تعد الخطط الطارئة لمواجهة ظروف أنية غير متوقعة كاستقالة أحد موظفي المصالح في المكتبة.

- الخطط من حيث الشمول:

تقسم الخطط حسب درجة شمولها إلى:

أ- خطط شاملة:

يعني هذا النوع بالتخطيط لأعمال المكتبة شكل شمولي و عام.

ب- خطط جزئية أو تفصيلية:

يعني هذا النوع بالتخطيط على مستوى الجزيئات كخطة لقسم الفهرسة أو التصنيف...

- الخطط من حيث درجة إلزاميتها:

أ- الخطط الإستدلالية: تشمل على تصورات و أهداف ترغب المكتبة أن تتماشى معها دون تدخل مباشر في التنفيذ، كخطة تشجيع القراءة.

ب- الخطط التشجيعية: تعمل على توفير الحوافز المعنوية و المادية للموظفين.

جـ- الخطط الإلزامية: يلزم العاملون بتنفيذ بنودها كاملة.

- الخطط من حيث درجة استخدامها:

تقسم إلى نوعين:

- **خطط متكررة الإستعمال**، و تشمل الإستراتيجيات، السياسات، القواعد، الإجراءات.

أ- الإستراتيجيات:

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل و تبين طرق العمل و توزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف، تتميز بالثبات و عدم ..... مع التغير قصير الأجل و الإستراتيجية من نتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يضمن المراحل التالية:

- تحليل الإستراتيجية الحالية للمكتبة.
- دراسة البيئة الداخلية للمكتبة للتعرف على الموارد و الإمكانيات.
- دراسة البيئة الخارجية للمكتبة.
- تحديد أهداف جديدة على ضوء الدراسات السابقة.
- وضع استراتيجية متضمنة للأهداف الجديدة.
- تطبيق الإستراتيجية الجديدة.
- تعديل الإستراتيجية الجديدة.

ب- السياسات:

السياسة هي الإطار العام أو مجموعة من المباديء و المفاهيم تضعها إدارة المكتبة الجامعية لكي تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى في وضع خططها أو عند اتخاذ القرارات و يطلب الإلتزام بها و هي تتصف بالشمولية و الجهد و سرعة تحقيق الأهداف و هي تنقسم إلى سياسات أساسية، سياسة فرعية، سياسات تنفيذها.

ج- القواعد:

تعرف القاعدة بأنها خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المكتبة و ذلك بغرض حسن سير العمل و عدم الإنحراف عنه، و قد تكون ناهية مثلا كممنوع التدخين، و آمرة كبداية الدوام و نهايته.

د- الإجراءات:

هي عبارة عن مجموعة من التوجيهات أو الخطوات ذات التسلسل المنطقي المتتابع لتحقيق هدف معين، و بهذا فإن أداء العاملين في المكتبة الجامعية يكون وفق نظام معين محدد و واضح، و لا تخضع للأسلوب الشخصي، و تكون الإجراءات في إطار السياسات و من أمثلة إجراءات التوظيف.

- **خطط غير متكررة الإستعمال:**

هذا النوع يوضع في حالات خاصة و تشمل ما يلي:

أ- البرامج:

هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد من المهمات و الخطوات التي يجب القيام بها، و الموارد المستخدمة و العناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ العمل، يجري دعمها بالأموال و الميزانيات التقديرية.[1]

1 عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق، ص، 84.

ب- الميزانيات التخطيطية:

الميزانية كخطة عبارة عن بيان رقمي يوضح النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية أو بلغة الأرقام، و يمكن أن يعبر عن الخطة المالية بأرقام نقدية، أو ساعات عمل أو بوحدات إنتاجية، أو ساعات عمل آلة ما، أو أي مقياس رقمي أخر، و قد تستخدم الميزانية في المكتبة الجامعية للرقابة، إذ يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية و الأرقام الفعلية.

4-3-1-5- ميادين التخطيط في المكتبات الجامعية:

أ- **التخطيط الاقتصادي**، يقصد به التخطيط لمستقبل المكتبة الاقتصادي بشكل عام كإعداد خطط تنموية شاملة.

ب- التخطيط الاجتماعي: يقصد به محاولة معالجة و حل المشكلات و المعيقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير و التغيير في المكتبة.

ج- التخطيط المالي: يقصد به تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل و بشكل يحقق الأهداف المنشودة.

د- **تخطيط القوى العاملة:** تهدف إلى حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين لسير المكتبة من حيث ثلاثة نواحي: النوع، العدد و مشكلة تطوير الأداء.

ه- التخطيط التنظيمي: يقصد به تحديد أدوار جميع العاملين و بيان سلطاتهم [1] .

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص.127 .

4-3-1-6- صعوبات التخطيط في المكتبة الجامعية:[1]

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في المكتبات الجامعية إلى نوعين رئيسيين:

أولا: صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها.

- **سرعة التغيير**: نظرا للتغيرات التي تشهدها المكتبات في بيئتها الداخلية و الخارجية.
- **صعوبة تدفق المعلومات اللازمة للتخطيط**، إن عدم تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يعرقل جهود إدارة المكتبة في اتخاذ قرارتها السليمة.
- **عدم المرونة**، إن هناك بعض المؤثرات و العوامل التي تجعل من المرونة صفة غير متوافرة في بعض الأحيان.
- **الوقت و التكاليف:** يتطلب التخطيط وقتا طويلا، و تعد التكاليف الباهظة إحدى المعوقات الإدارية لعملية التخطيط.
- **عدم نجاح التنبؤات**، قد لا تنجح التنبؤات لأن المستقبل مجهول.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف**، إن عدم خبرة العدد الكبير من المدراء تؤدي بهم إلى التهرب من تحديد الأهداف، و بالتالي الإلقاء بها إلى آخرين مما يؤدي إلى صياغتها بشكل منقوص.

ثانيا: صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين:

- **عوامل نفسية**، أغلبية العاملين يتعاملون مع الحاضر و يخافون المستقبل.

1 المرجع نفسه، ص، 127-131.

- **الاعتماد الكبير على الخبرة السابقة،** إن الإعتماد على خبرة المدير و حدسه و سعة محليته مهمة في عملية التخطيط إلا أنها يجب أن لا تكون العامل الوحيد في هذا المجال.

- **مقارنة التخطيط:** يتضمن التخطيط أفكارا جديدة تستلزم تغييرا في إجراءات العمل و آلياته مما يولد نوعا من مقاومة التغيير لدى العاملين.

- ضعف الإلتزام بالتخطيط: إن غالبية المدراء يصبون اهتمامهم على معالجة المشكلات اليومية متجاهلين التخطيط للمستقبل.

4-3-2 التنظيم في المكتبات الجامعية :

4-3-2-1- تعريف التنظيم:

كلمة تنظيم Organization مشتقة من أصل لاتيني، و تعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، و تستعمل هذه الكلمة في الإدارة. على معنيين:

الأول: أن التنظيم إسم معنوي مثل كلمة، مكتبة، وزارة، جهاز حكومي.

الثاني: أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل الإداري، و نحن نستعمل المعنى الثاني [1]

أما فيما يخص تعريف التنظيم اصطلاحا فقد عرف الكثير من التعاريف من أهمها:

- أن التنظيم هو تصميم المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. [2]

- هو العملية التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

- هو تحديد الأعمال التي يراد أداؤها و تجميعها، و التقسيمات الإدارية اللازمة

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص. 136.

2 شيحا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة. مصر: منشأة المعارف، [د.ت]، ص، 194.

و العلاقات و أنماط الإتصال، و توزيع المسؤوليات و الواجبات، و تفويض السلطات و الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال لغرض تحقيق الأهداف. [1]

و التنظيم يعني حصر و تحديد الوظائف و الخدمات الرئيسية للمكتبة الجامعية مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق و التعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة و يتم تقسيم العمل داخل المكتبات الجامعية إلى دوائر و أقسام و شعب للأسباب التالية:

- العمل في المكتبة الجامعية أصعب من أن يؤديه شخص واحد لذلك يتم تقسيم العمل ليتوزع على عدد من العاملين ليتمكنوا من إنجازه.
- تقسيم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين في الحصول على مزايا التخصص في العمل[2]

عناصر التنظيم:[3]

- تحديد الأعمال أو الأنظمة المراد أداؤها بغرض تحقيق أهداف و خطط المكتبة.
- تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة خلال تكوين هيكل منطقي مفهوم.
- تحديد المسؤوليات و السلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة الجامعية.
- تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات و أقسام و شعب العمل المختلفة و خطوط السلطة و المسؤولية بينها.

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص. 135.
2 عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص. 112.
3 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص. 137.

- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة.
- توفير أدوات تنظيمية تسهل عملية التنظيم.

4-3-2-2- أهمية التنظيم:

للتنظيم في المكتبة الجامعية فوائد كثيرة من بينها:

- يعرف كل موظف في المكتبة الجامعية بالأنشطة أو الأعمال التي يقوم بها و بموقعه و مكانه الإداري في التنظيم العام.

- يحدد العلاقات داخل المكتبة الجامعية، و بذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل مما يؤدي إلى إيجاد علاقات عمل سليمة مرغوبة بحيث يتوضح "نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المكتبة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب" [1]

- يحدد لكل موظف واجباته و مسؤولياته و سلطاته الضرورية لإنجاز العمل. و يعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل و تعارض الأدوار، و الصراع الوظيفي فهو "يعفي العاملين، من عبء تحديد الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط"[2]

- يضمن أعلى درجات التنسيق و الانسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة الجامعية، و بهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع و الإنتاجية الفعالة.

- يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية و الإمكانيات المادية و التكنولوجية المتوافرة.

---

1 حسن، عادل. الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، 1978. ص. 44.

2 حسن، عادل. المرجع السابق، ص. 44.

- يساعد في تسهيل واجبات الإدارة و المديرين و يسهل عملية التوجيه و الرقابة من خلال وضع إجراءات و معايير يمكن على أساسها قياس العمل.

- يساهم في إحداث تغييرات جديدة و إيجابية في الهيكل التنظيمي و ذلك من خلال مرونته و استجابته للتغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية للمكتبة الجامعية ضمان للبقاء و الاستمرارية و النمو[1]

4-3-2-3- خصائص التنظيم الجيد في المكتبة الجامعية:[2]

للتنظيم الجيد في المكتبات الجامعية خصائص متنوعة نذكر منها:

- **الإفادة من التخصص:** إن تخصص الفرد في عمل ما في المكتبة لا ينفي إطلاقا إتقانه لأعمال أخرى فيها، و إنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله و استيعابه له بدرجة كبيرة، تملكه المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

- **التنسيق بين أعمال المكتبة**، يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا واضحا على جودة التنظيم و فاعليته و حسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل كل وحدة على حدا.

- **الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبة شبكة اتصالات واضحة و فعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا و العكس،

---

1 همشري،عمر احمد. المرجع السابق .ص . 138 .

2 عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص. 116-117.

و ذلك بسرعة فائقة و دون عوائق.

- **أولوية الأنشطة:** يميز التنظيم الجيد بين الأنشطة الأساسية و الثانوية و تعطي الأولوية للأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى التقليل من الوقت الضائع و التكلفة.

- **تحقيق الرقابة التلقائية:** كل شخص مسؤول عن الأعمال المنوطة به، و بالتالي تحقيق الرقابة الذاتية.

- **عدم الإسراف:** التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكن المكتبة من توفير ما يمكن توفيره من الوقت و الجهد و التكلفة.

- **التعاون بين العاملين:** يوفر التنظيم الوسائل للتنسيق و التعاون بين العاملين.

- **مراعاة الظروف**: الداخلية و الخارجية للمكتبة.

- **استقرار التنظيم:** أي عدم إجراء تعديل أساسي إلا لأسباب قوية.

4-3-2-4- مبادئ التنظيم في المكتبة:[1]

لضمان جودة التنظيم يجب مراعاة العديد من المباديء العلمية:

- **مبدأ تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل بين الأفراد بما يتلاءم و مؤهلاتهم.

- **مبدأ وحدة الهدف:** يجب أن يشترك الكل في تحقيق الأهداف.

- **مبدأ الوظيفة:** التقسيم على أساس الوظيفة و ليس الأشخاص ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **مبدأ التخصص:** هناك أعمال فنية في المكتبة تستدعي وجود متخصصين للقيام بها.

1 همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص. 140.

- **مبدأ وحدة الرئاسة:** أي انحصار سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى على رئيس واحد.

- **مبدأ التسلسل الرأسي:** أن يخضع كل مستوى إداري للمستوى الذي يعلوه.

- **مبدأ التوازن بين المسؤولية و السلطة**، تحميل الفرد مسؤوليات إنجاز مهام معينة و إعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها.

- **مبدأ تفويض السلطة**، يتم تفويض السلطة بتنازل المدير عن جانب من سلطته لمرؤوسيه.

- **مبدأ نطاق الإشراف**، إن أي مدير لا يستطيع أن يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين.

- **مبدأ ديناميكية (مرونة التنظيم)** تأقلم التنظيم مع المستجدات و التغيرات في بيئتي المكتبة الداخلية و الخارجية.

- مبدأ المركزية و اللامركزية: تعني المركزية حصر السلطة، أما اللامركزية فهي توزيع السلطة و يجب الدمج بينهما بما يتلاءم و تحقيق الأهداف.

4-3-2-5- أنواع التنظيم في المكتبة:

هناك نوعان من التنظيم:

أولا: التنظيم الرسمي:

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات

و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيع الإختصاصات و تحديد المسؤوليات و السلطات، و يأخذ عدة أشكال أهمها:

- التنظيم التنازلي:

يعتبر أول و أبسط أشكال التنظيم المختلفة و يعرف أيضا بالتنظيم المتدرج، يعتبر المدير فيه مصدر السلطات، و تنفذ أوامره عن طريق سريانها من أعلى إلى أسفل لكن ما يعيبه هو مركزيته المطلقة في كل صغيرة و كبيرة.[1]

- التنظيم التنازلي الاستشاري

بالإضافة إلى مواصفات التنظيم التنازلي ، تضاف صفة الاستشارية حيث يتعين المدراء بمجموعة مستشارين على مختلف المستويات الإدارية، لكن هؤلاء المستشارين لا يلعبون دورا تنفيذيا مباشرا في الأعمال اليومية كما أن آرائهم غير ملزمة للمدير وليس لديهم سلطة اتخاذ القرار.

- التنظيم الوظيفي [2]

يتركز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص حيث تقسم الأعمال في المكتبة إلى أقسام و إدارات و وحدات يختص كل منها نشاط وظيفي محدد و قد يستفيد هذا الشكل من التنظيم من الجزاء و المستشارين المتوفرين في المكتبة أو من مزاياه أنه يسهل الاستفادة من مزايا التخصص و يوفر التعادل بين العاملين أما من سلبياته ازدواجية العمل .

1 الهادي، محمد محمد. المرجع السابق. ص. 46.

2 عليان ، ربحي مصطفى .المرجع السابق . ص. 122.

- التنظيم بواسطة اللجان:

إن اللجنة مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر و الأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة فقد تكون هناك لجان تنفيذية، و بعضها الآخر استشارية، و قد تكون دائمة من لجنة التخطيط حيث يستخدم بكثرة في المكتبات الجامعية حيث تكون لجنة على مستوى الكليات.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي :

وهو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية ة الاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة الجامعية و ينشأ هذا النوع و ينمو بشكل عفوي ،

و يتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه و قيمهم و اهتمامهم و علاقاتهم الاجتماعية فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه و هذا التنظيم يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي لكنه لا يظهر في الخريطة التنظيمية[1].

6.2.3.4 طرق التقسيم التنظيمي في المكتبة الجامعية [2]

- التقسيم على أساس الوظيفة:

من أكثر التقسيمات شيوعا في المكتبات يتم بناءا عليه إنشاء دوائر و أقسام و شعب،

1 المرجع نفسه. ص. 127.

2 همشري ، عمر أحمد. المرجع السابق. ص .159-165.

يتولى كل منها وظيفة أو وظائف رئيسية و يمكن تقسيم كل وظيفة إلى وظائف فرعية.

- التقسيم على أساس الخدمة المقدمة:

نظرا لتطور الخدمات و تعددها بشكل ملحوظ حتى اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم مثلا قسم الخدمات الفنية و قسم خدمات المعلومات ومن ثم تقسيم إلى خدمات فرعية ويتناسب هذا النوع من التقسيم و المكتبات الضخمة.

- التقسيم على أساس فئات المستفيدين

المستفيد هو محور كل العمليات المكتبية لذا اعتمد كأساس للتقسيم و ذلك حسب فئات المستفيدين. مستفيدين على أساس الجنس أو السن. أو المستوى العلمي.

- التقسيم على أساس مراحل العمليات:

يتم تقسيم المكتبة تبعا لمراحل السلسلة الوثائقية و هو تقسيم منطقي و منه تكون الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة انعكاسا حقيقيا لهذه المراحل،و العمليات من ميزات التخصص في العمل.و نهج المتخصصين أو يؤخذ عليه تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد .

- التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:

يتم بموجب هذا التقسيم تقسيم المكتبة إلى عدة إدارات يغطي كل منها منطقة جغرافية معينة و هو قليل التطبيقات في المكتبات الجامعية.

- **التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات.**

تستخدم أشكال المصادر كأساس للتقسيم التنظيمي و هو كثير الاستخدام من طرف المكتبات من ميزاته المساعدة على توزيع الميزانيات و يؤخذ عليه تكرار العمليات.

- **التقسيم على أساس لغة المصادر:** يمكن تقسيم المكتبة حسب لغات مصادر المعلومات.
- **التقسيم على أساس الموضوع :** يستخدم هذا التقسيم في المكتبات الجامعية بكثرة.
- **التقسيم المركب:** في هذا النوع تستخدم المكتبة العديد من التقسيمات مجتمعة.

4-3-3 التوجيه في المكتبات الجامعية:

يؤكد الأدب المكتبي على أن أهمية التوجيه و حيويته عبارة عن خطوة في العملية الإدارية ، فبعد قيام المدير بعمليتي التخطيط و التنظيم يبدأ بعملية التوجيه فمن خلاله يمكن ضمان تتمة الأعمال على الوجه المطلوب و هو مطلوب و مرغوب من طرف المرؤوسين عمليا و نفسيا للاطمئنان على أدائهم و سلوكهم .

4-3-3-1 تعريف التوجيه

عرف التوجيه العديد من التعاريف نذكر منها على التوالي:

- " عملية إرشاد النشاطات أفراد منظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة "[1].
- " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم و ترغيبهم و التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف " [1] .

1 الجيوسي، محمد. الإدارة علم و تطبيق. المرجع السابق. ص. 12

- " عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين، و الإشراف عليهم، و الاتصال بهم و تحفيزهم على بذل جهود طيبة و تنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة [2] .
- كما يعرف أنه " الاتصال بالمرؤوسين و إرشادهم، و ترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف " [3]

إذن فالتوجيه ليس تنفيذ الأعمال، و إنما هو توجيه الآخرين في تنفيذهم الأعمال

2.3.3.4 أهمية التوجيه في المكتبات الجامعية [4]

تنبع أهمية التوجيه في المكتبات من كونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعد أهم الإنتاج، و أساس نجاح المكتبات أو فشلها، فعندما يتوفر في المكتبة التوجيه السليم و الفعال لا شك أنه سيحصل تعاون مستمر بين العاملين، و زيادة حبهم للعمل و رضاهم عنه و الانتماء إليه، و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

و يمكن القول أن التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل و تنفيذ الخطة الموضوعة، و **أنه** يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين فهو ملازم للعمل اليومي،و هو الذي يحقق من خلاله صهر الجهود في بوتقة واحدة و الارتقاء بروح العمل الجماعي، إذ ليس هناك عمل جماعي ناجح إلا وراءه توجيه سليم، يدل على الطريقة الصحيحة في العمل.

---

1 عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص. 185.
2 همشري، أحمد عمر. المرجع السابق ص 182.
3 سماقجي، سامية.المرجع السابق.ص. 112.
4 همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص. 182

3.3.3.4 خطوات التوجيه [1]

يمكن تلخيص خطوات التوجيه في المكتبة الجامعية

- **إصدار التعليمات أو التوجيهات:**

إذ يعد إصدار التعليمات و التوجيهات جوهر عملية التوجيه و على أساسه يحدد الشروع في العمل، و كيفية أدائه، وشرح دقائقه وتفصيلاته بما يضمن حسن القيام به، و ينبغي أن تتصف هذه التعليمات أو التوجيهات بشروط من أهمها الوضوح و عدم اللبس و الواقعية، و الكمال، و الترابط، و عدم الازدواجية أو التعارض و أن تكون صياغتها سليمة و مباشرة و إنسانية و غير منقصة ليتقبلها المرؤوسون و يعملوا وفقها.

- **ضمان وصول التعليمات و التوجيهات للأفراد بشكل سليم،** لذلك يجب ضمان سلامتها، وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة كما لابد أن يكون الموجه فاهما لما يقول و لما يريد، و أن يقوم باختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفاهية أو كتابية أو تصويرية.

- **التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات و التوجيهات**

فليست العبرة في إصدار هذه التعليمات و تبليغها فحسب بل و كذا متابعتها و التأكد من تنفيذها، و معرفة ما إذا كانت تحتاج إلى شرح أو تدريب المرؤوسين عليها كما تتضمن هذه العمليات أيضا الحقوق و خلق الرغبة لدى المرؤوسين في التنفيذ و أيضا

1 المرجع نفسه. ص. 182-183

إمكانية تعديل هذه التعليمات و التوجيهات أن لتثبت عدم واقعيتها في ظل الظروف السائدة

4- 3-3 4 مبادئ التوجيه في المكتبات الجامعية[1]

يرتكز التوجيه السليم في المكتبات الجامعية على عدد من المبادئ الرئيسية و هي

تجانس الأهداف: و يعني هذا ضرورة تحقيق التوازن و التوافق و التكامل بين أهداف الفرد و أهداف الجماعة من ناحية أخرى

و حدة الأمر : أي ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من قبل جهات رئاسية واحدة فقط ، منها للإرسال و الاحتكاك

توفير المعلومات: أي توفير المعلومات للعاملين في المكتبة عن الإعمال و المهمات الموكولة إليهم بالكيف و الكم و الوقت المناسب لضمان حسن القيام بها

السلطة: تعطى السلطة للرؤساء، حق إصدار الأوامر و التوجيهات للمرؤوسين بغرض تحريك العمل

تفويض السلطة: عندما يفهم المرؤوس طريقة العمل جيدا لا بد من تحويل السلطة الكافية التي تمكنه من أداء مهمته

4-3-3-5- أركان التوجيه في المكتبات الجامعية:

من خلال التعمق في مفهوم التوجيه يتبين لنا لهذا الأخير عدة أركان نذكرها باختصار.

1المرجع نفسه .ص 183

- **القيادة:** تعد القيادة ركنا أساسيا في وظيفة التوجيه في المكتبات الجامعية، فحتى تستطيع المكتبة ضمان تعاون العاملين فيها و توحيد جهودهم و توجيهها بشكل سليم لتحقيق أهدافها الموضوعة، فلا بد من توفر قيادة واعية و حكيمة و التي يمكن أن نعرفها على أنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين، و اتجاهاتهم و سلوكاتهم و توجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، و هي تتكون من التفاعل بين عدد من العوامل، و هي القائد نفسه، و المرؤوسين و الوقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة".

- **التحفيز:** كذا يعتبر التحفيز من أركان التوجيه و هو يعتمد على عنصر الحوافز التي يتم بواسطتها إشباع الحاجيات سواء كانت معنوية أو مادية، و هذا كله من أجل الوصول إلى العنايات المنشودة و هي تحقيق أهداف المكتبة.

و قد يكمن الفرق الأساسي بين الدوافع و الحافز بأن الدافع هو محرك داخلي أما الحافز فهو محرك خارجي و يمكن تعريفها بأنها "جميع العوائد المادية و المعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة الجامعية للقيام بعملهم على أفضل وجه"[1] ، حيث ركز على هذا العنصر المنظر أبراهام ماسلو* من خلال سلم الحاجات حيث يحث على إشباع الحاجات المادية و المعنوية لأنه ركز على إنسانية العامل، هذا ما نجده قد تماشى مع القرآن الكريم قوله تعالى في سورة قريش: " ....الذي أطعمهم من جوع و أمنهم من خوف" [2] .

---

1 درة، عبد الباري. الإدارة الحديثة: المفاهيم. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994. ص. 75.

* ابرهام ماسلو: عالم نفس مشهور ولد سنة 1908 و توفي في 1970 اشتهر بوضعه لنضرية هرم الاحتياجات

2 سورة قريش، الآية 4.

- **الاتصال:**إن المكتبة كأي منظمة لها بيئتان واحدة داخلية وأخرى خارجية والتي بدورها هي عبارة عن تركيبة من مجموعة أفراد تربطهم علاقات إنسانية إضافية إلى علاقات العمل، إذن نحن هنا نتحدث عن مجتمع مصغر، تظهر فيه أهمية الاتصال كعنصر لا غنى عنه في هذه المنظمة التي هي المكتبة الجامعية و للإتصال عدة تعاريف نختار منها:

أن الإتصال هو تبادل الحقائق والمعاني والمشاعر بين جهتين لإنجاز عمل،أو إتخاذ قرار أو تعبير سلوك ما [1] أي تبادل معلومات بين أطراف معنية لتحقيق أغراض وأهداف مرسومة،وهذا ما نجده في المكتبة حيث لا يمكن التصور أن هناك عملا فيها يتم دون اتصال فبغض النظر عن العمليات الإدارية التي ترتكز على الاتصال فإن الهدف الرئيسي للمكتبة هو إتصالي لأن المكتبة وبكل مقوماتها البشرية، المادية و المالية تسعى إلى ايصال معلومات إلى مستفيد يها وهنا يمكننا القول أن الاتصال هو غاية وهدف يتم الاتصال في المكتبة من خلال عناصر كما وضحها "شانون" هي المرسل، الرسالة، قناة الاتصال،المستقبل،التغذية الراجعة، التشويش،ويكون في أشكال عديدة إما هابطا،أو صاعدا أو أفقيا، بطريقة رسمية أو غير رسمية.

- **التنسيق:** كما القيادة، والإتصال فإن التنسيق هو ركن أساسي من أركان التوجيه، لا غنى عنه في العمل الإداري المكتبي فالتنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) في المكتبة الجامعية خدمة للأهداف المرسومة، فهو إذا يعنى بتأمين الانسجام بين جهود العاملين وتوحيدها وتكاملها[2].

---

1 - أبو إصبع،صالح خليل: العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ،عمان،دار الشروق،1998،ص47.

2 - همشري،أحمد عمر: المرجع السابق،ص214.

4.3.4 الرقابة في المكتبات الجامعية:

الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبة الجامعية، فبعد القيام بالتخطيط،التوجيه،التنظيم،تأتي الرقابة التي تكتسي قدرا من الأهمية،وذلك لأنها تقيس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها المسؤولون،والتحقق من تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطط والأهداف والتأكد من تحقيقها، ومنع الانحرافات والمشكلات والمعوقات أثناء عملية إنجاز الأعمال،وتصحيحها وتفادي حدوثها[1].

1.4.3.4 تعريف الرقابة

تكثر الكلمات الدالة على الرقابة وذلك لعدم دلالة هذه الكلمة على معنى متفق عليه فهي تحمل معاني متعددة مثل التفتيش المراقبة، الملاحظة،المتابعة..وقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد المدلول الإصطلاحي للرقابة فيعرفها " هنري فايول" على أنها:" التحقق بأن ما حدث يطابق الخطة المقدرة"[2].وقد تبنى هذا التعريف الكثيرمن الباحثين والمتخصصين في المجال ولكنهم كانوا يضيفون بعض التوضيحات، ومن هذه التعريفات.

-العملية التي ترى بها الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث،وإذا لم يكن كذلك فلابد من إجراء التعديلات الضرورية"[3]،وإذا طبقنا مفهوم الرقابة على المكتبات الجامعية فإنها عرفت عدة تعاريف من بينها:

1 -Hicks,Warrer. B.,Trllim,Alma, .M.Mamaging multimedia libraries,london:Branker Company,1977.p.78.

2 - حامد،الشافعي دياب. المرجع السابق،ص210.

3 - الجوهري،عمر، الإدارة ، القاهرة:شركة الطويجي للطباعة و النشر،1981، ص337.

- قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة قد تحققت،وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بالشكل الصحيح[1].وكتعقيب نلاحظ أن وظيفة الرقابة قد تطورت في المكتبات الجامعية بشكل كبير في الوقت الحاضر،فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الإنحراف،وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل معاقبته،سواء أكان هذا الإنحراف بقصد أو بغير قصد،أصبح الآن إكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية، كما أن مشكلة الرقابة تزداد وتتعقد كلما كبر حجم المكتبة الجامعية وإزداد عدد العاملين فيها وتنوعت أعمالها وتعددت.

2.4.3.4 أهداف الرقابة في المكتبة الجامعية:

يمكن عن طريق الرقابة معرفة أوجه النقص و القصور في أداء الأعمال بالمكتبة الجامعية فضلا عن الإلمام بمعوقات العمل،من أجل إنجاز الحلول المناسبة لها،ومعرفة العوامل الإيجابية التي أسهمت في سرعة إنجاز العمل للإستنزادة منها[2]. بالإضافة إلى هذا الهدف الرئيسي هناك أهداف أخرى للرقابة في المكتبات الجامعية من أهمها:

- التثبت من الاتجاه نحو تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والتأكد من صحة المسار إليه.

-اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فورا،أو لاتخاذ ما يلزم لمنع حدوثها عملا بمبدأ" الوقاية خير من العلاج" ،وهذا يسمى منع الأخطاء ،أو الرقابة

---

1 - همشري،أحمد عمر، المرجع السابق،ص217-218.

2 - دياب، حامد الشافعي، المرجع السابق،ص213.

المانعة،أو كشف الأخطاء ومنع وقوعها قبل حدوثها،وبذلك لا تعطى فرصة للانحراف كي يقع أصلا.

- التأكد من أن العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف تؤدي وفقا للأصول والقواعد والتقنيات المقررة بصورة سليمة.

- التأكد من توافر الانسجام في العمل بين مختلف أقسام المكتبة الجامعية وإدارتها وتسييرها جميعا نحو سياسة المكتبة.

-التثبت من أن إجراءات العمل المطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.

-المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في الاستفادة من المكتبة الجامعية،مثل العاملين،والمستفيدين، وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من ناحية المسؤولين،وتحقيق العدالة في أداء الخدمات المكتبية و الوفاء بالالتزامات.

- التأكد من أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المكتبة محل احترام من جميع العاملين فيها.

ولا يقتصر القيام بعملية الرقابة على مدير المكتبة المركزية فقط بل على مسؤولي المكتبات الفرعية (مكتبات الأقسام أو المصالح).

3.4.3.4 خطوات الرقابة في المكتبات الجامعية:

لكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال ومناشط في المكتبة الجامعية مطابق لما يجب إتمامه،يلزم توافر مجموعة من المعايير لقياس ما تم معرفة الانحرافات أو الأخطاء

أو الفروق بين ما تم وما كان يجب أن يتم تمهيد لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها،وهذا ما يمكن الاصطلاح عليه بمراحل عملية الرقابة التي تتلخص في ثلاث مراحل وهي:

- **تحديد معايير الأداء:**

المعايير الموحدة أحد هذه الأساليب وقد زاد استخدامها في إدارة المكتبات الجامعية،باعتبارها من أسس توحيد العمل المكتبي من جهة وأداة لضبط تنفيذ الأعمال بصورة صحيحة من جهة أخرى. وتنقسم المعايير إلى عدة أنواع مستعملة كل لغرض في المكتبات الجامعية وهي تندرج تحت أربعة فئات رئيسية.

- معايير إدارية: تقيس وظائف الإدارة من تخطيط،تنظيم، توجيه،وكذلك الموارد الإدارية من أموال، عمال ،وتجهيزات
- معايير لبناء المجموعات المكتبية
- معايير للإعداد الفني للمجموعات
- معايير للخدمات المكتبية

ويتم تحديد معايير الأداء في المكتبات الجامعية خلال عملية التخطيط من خلال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والأنشطة والبرامج التي تسعى لأدائها المكتبية[1].

1 سماقجي،سامية، المرجع السابق.ص.117.

- قياس الأداء الفعلي

يقصد بهذه المرحلة قياس الأداء الفعلي أو تقويمه، قياس الأعمال التي تتم في المكتبة الجامعية ،وذلك عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفا،نعرض الكشف من الأخطاء و الانحرافات من أجل تصحيح المسار.

وتعتبر هذه المرحلة أو العملية من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المكتبات الجامعية بل هي جزء مكمل للعمليات الإدارية التي يضطلع بها المسؤول عن إدارة المكتبة الجامعية فبدونها لا يمكن ممارسة الرقابة على أعمال الموظفين.

ولكي تتم عملية التقييم أو القياس لابد من توافر عنصرين هما:

- وجود أهداف محددة وواضحة للمكتبة.
- وجود طرق أو أدوات للقياس يسهل تطبيقها.

وتعتمد عملية القياس على العديد من الطرق:

- التاريخية: تعتمد على عنصر الزمن،ويستعمل فيها الإحصائيات
- التقديرية: تعتمد على الخبرة،ويستعمل فيها الملاحظة والتقارير .
- العملية: تعتمد على التحليل، من وسائلها الاستبيان، الميزانيات التقديرية.

وتختلف طريقة القياس و إمكانية القياس من عنصر إلى عنصر في المكتبة[1] حيث يقول **جون كولي Johm Conley** ،" بالرغم من إمكانية الرقابة على بعض الأعمال المكتبية

---

1 بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي، المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية و البحثية، القاهرة: مكتبة غريب،1978.ص.112.

وتقييمها مثل الفهرسة،والتصنيف وأوقات العمل،إلا أن هذا لا ينطبق على كل الخدمات التي يؤديها العاملون بالمكتبة،فإستفادة القراء الذين يترددون على المكتبة مثلا أم لا يمكن إخضاعه للقياس ".

- تصحيح إنحرافات الأداء:

هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وتعتبر الأداء،وهي تصحيح ما قد ينتج من إنحرافات أو خطأ أثناء العمل،فإذا كانت المعايير محددة سلفا و"موضوعة بطريقة تعكس التنظيم الموضوعي،ويمكن من قياس[1] الأداء للأعمال وتقييمها، فإن تصحيح الإنحرافات يمكن إنجازه بسرعة بسبب أن المقيم أو المراقب أيا كان يعرف بالضبط المكان الذي يجب أن تستخدم فيه الإجراءات التصحيحية على أساس توزيع المهام على فرد معين أو على جماعة منهم[2]".

وتعتبر الرعاية سلبية لا تحقق المرجوة إذا اقتصر دورها على مجرد إكتشاف الأخطاء دون إكتشاف الأسباب التي أدت إلى وقوعها ومن ثمة وضع الحلول العلاجية، كذا فإن المدبر أو المسؤول عن العملية الرقابية يجب أن يتابع هذه العملية لحظة بلحظة حتى يتسنى له اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة.

4.4.3.4 أنواع الرقابة[3]:

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع حسب:

1 Cawley.John.personnel management in librories.london.clive Bingley,1982.p.2.

2 دياب ،حامد الشافعي. المرجع السابق.ص.236.

3 دياب ،حامد الشافعي. المرجع السابق.ص.212.

طبيعتها، وقتها، وموقعها

- **فحسب طبيعتها:**

(أ) الرقابة المالية: تعني بالتأكيد من أن الصرف منها قد تم في نطاق القوانين اللوائح، و النظم المعمول بها دون إهمال وسرقة.

(ب) رقابة الكفاية: تهدف إلى التأكيد من الأهداف المرسومة في ظل استعمال كفء للموارد المتوفرة.

(ج)الرقابة الإدارية: تتعلق بفحص أنظمة وأساليب العمل الإداري في المكتبة الجامعية.

-وحسب وقتها:

(أ) الرقابة السابقة:والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء قبل وقوعها.

(ب) الرقابة اللآحقة: التي تكشف عن الأخطاء بعد وقوعها وتسعى في المستقبل لتلافي الأسباب التي أدت إلى وقوعها.

3- ومن حيث موقعها:

(أ) الرقابة الداخلية: ويقصد بها النشاط الرقابي الذي يمارسه مسؤول المكتبة الجامعية على أقسام المكتبة ووحداتها المختلفة.

(ب) الرقابة الخارجية:ويقصد بها النشاط الرقابي الذي يتم على أنشطة المكتبة الجامعية وأعمالها من خارج المكتبة.

خلاصة الفصل

وهكذا قد نكون ألقينا نظرة عن الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية مستبشرين جدا بما أدرته الطريقة العلمية من نتائج إيجابية سعيا لتقدم مؤسسة علمية كالمكتبة الجامعية التي تعتبر مرتعا وملجأ بل المتعطشين لمواصلة البحوث العلمية،ونجم الكيان الجامعي بل وقمره الذي يمده بقبس من نور مجموعاته العلمية هذا ما أكدته كما أسلفنا الكثير من الدراسات والبحوث في المجال سواء أكانت نظرية بحتة أو مستمدة إلى جانب من التطبيق(دراسات ميدانية)، التي على ضوئها إرتأينا صيرورة الفصل الخامس الذي هو محاولة منا للإجابة عن تساؤلنا.

أين مكتباتنا الجامعية من أسس ووظائف الإدارة العلمية؟

الفصل الخامس

الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

تمهيــــــد

يعتبر الجانب الميداني الوجه التطبيقي المتمم للأفكار و المعلومات النظرية التي جادت بها الدراسة النظرية، و التي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العملية، حيث تعتبر الأساس و القاعدة التي تبني عليها الجزء الواقعي للدراسة، و بهذا يمكن اعتبارهما وجهين لعملة واحدة لا ينفصلان، كونهما كلا علميا متكاملا.

و الجدير بالذكر أن دراستنا كغيرها من الدراسات جاءت كمثل ميزان روبيرفال* يتكون من كفتين لا تستغني إحداهما عن الأخرى.

فبعد أن تعرفنا في فصولها النظرية عن الإدارة العلمية ككل علمي و عن المكتبة الجامعية ككيان و نظام مكون من إمكانيات تثبت في الفصل الرابع إلزامية تطبيق الأسس النظرية للإدارة العلمية في المكتبات الجامعية، ونأتي في هذا الفصل يمثل الدراسة الميدانية التي تهدف أساسا إلى التعرف على أوجه القوة و الضعف، التي تتبين من خلال معرفة مدى ممارسة المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري لأسس الإدارة العلمية، عن طريق التمحص في الوضع الراهن لواقع هذه المكتبات محل الدراسة.

و في هذا الصدد رأينا بضرورة التذكير بأهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات و تحليلها، ثم نتطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية لنخلص في الأخير إلى إستراتيجية علمية لإدارة مكتباتنا الجامعية.

* روبيرفال: رياضي و فيزيائي فرنسي ولد سنة 1602 بفرنسا من عائلة متواضعة توفي في باريس سنة 1675

5-1 التذكير بـأهـم الإجـراءات المنهجية للدراسـة:

في هذا العنصر تذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة بشكل مختصر:

5-1-1 تسـاؤلات البحـث:

بعد أن حددت الإشكالية عمدنا إلى أسئلة فرعية تساعدنا في التحكم في البحث تسمى بتساؤلات البحث، و التي نذكر بها، و هي كما يلي:

-ما مفهوم الإدارة العليمة في المكتبات الجامعية؟

-ما المقصود بوظائف الإدارة العلمية، و هل تطبق على المكتبات الجامعية كونها مؤسسة خدماتية؟

-ما مدى وعي مسيري هذه المكتبات الجامعية بأهمية الإدارة العلمية؟

-ما مدى تطبيق الإدارة العلمية على إمكانيات المكتبة الجامعية؟

-هل يستدعي تطبيق وظائف الإدارة العلمية على المكتبات الجامعية جهودا إضافية أو أساليبا مختلفة؟

5-1-2 الفرضيـات:

لقد قمنا بوضع الفرضيات للتأكد من مدى صحتها و للتمكن أيضا من التحكم في الدارسة و هي كالتالي:

- **الفرضيـة الرئيسيـة:**

إن تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري ضعيف جدا

- **الفرضيات الجزئيـــة:**

-اهتمام المسيرين بوظائف الإدارة العلمية متواضع جدا.

-ظروف و إمكانيات هذه المكتبات لا تساعد المسيرين على تطبيق وظائف الإدارة العلمية.

5-1-3 العينــــــــــة:

إن عينة دراستنا شملت كل مجتمع الدراسة المتمثل في كل مكتبيي المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري و الذي يصل عددها الى 36 مكتبي مختصرة في الجدول التالي:

		جامعة محمد خيضر. بسكرة	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة	المركز الجامعي الـــــوادي
العدد الإجمالي للعمال		93	56	25
المكتبيون	محافظ مكتبة	02	02	00
	ملحق مكتبات	07	07	03
	مساعد مكتبات	11	02	02

جدول رقم(03) عينة الدراسة

5-1-4 أدوات تجميــــع البيـــانــــات:

إستعملنا لدراسة الظاهرة استبانه وزعت على كل مسؤولي المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي.

إحتوت الاستمارة على 36 سؤالا مقسمة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: (وظائف الإدارة العلمية): تمتد فيه الأسئلة من 1 - 22
- المحور الثاني: (إمكانيات المكتبات الجامعية): تمتد فيه الأسئلة من (23-36).

و كانت الأسئلة في إستمارة الإستبيان مبرمجة بين الأسئلة:

* المغلقة الثنائية (نعم / لا) مثل: هل ساهمت في التخطيط للمبنى؟

نعـم / لا

* المغلقـة (متعددة الاحتمالات) مثـل:

هل تجدون أن التخطيط: جد مهم / اختياري / ليس له أهمية.

* أسئلة نصف مغلقة: و يكون بإضافة توضيح في الجواب المختار مثل:

- ما هي طرق التقييم التي تفضلون اعتمادها في مكتبتكم؟ و لماذا؟

* أسئلة مفتوحة: مثل السؤال الأخير:

- ما الذي تقترحونه فيما يخص الإدارة الحكيمة و التسيير الجيد بالمكتبات الجامعية.

2-1 جدولـ ـة البيانات و تحليلها:

الســؤال الأول: هـ ـل تجدون أن التخطيط ؟

الاحتمالات	التكـ ـرار	النسبـ ـة %
جـ ـد مهـ ـم	36	00
اختياري	0	0
ليس له أهميـ ـة	0	0
المجمـ ـوع	36	100

جـ ـ ـ ـ ـدول رقـ ـ ـ ـم (04) أهميـ ـ ـ ـة التخطيـ ـ ـ ـط

إن التخطيط من أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة الحديثة لأنه يؤثر على طبيعة القرارات الإدارية، و نوعيتها فيما يتعلق بالنشاطات و الأعمال المراد إنجازها بغرض تحديد الأهداف المرسومة. ونظرا لهذه الأهمية التي توليها عينة الدراسة للتخطيط فإن بيانات الجدول توضح أن نسبة 100 % من المستجوبين تقر بأهمية التخطيط بالنسبة للأعمال المكتبية، و هذا ما يجعلنا نتوجه بالقول أن كل تلك المكتبات تريد أو تأمل أن تتبع الأساس العلمي في وضع البرامج و الخطط و تنفيذها لبلوغ الأهداف.

لكن ما نلحظه من واقع هذه المكتبات أن المكتبيين عاجزون عن تحديد أهمية التخطيط الفعلية و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها عدم الخبرة من جهة و إلى ضعف التكوين الإداري من جهة و عدم تخصصهم من جهة أخرى

الســـؤال الثـــاني: من يقوم بعملية التخطيط؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبــة %
مدير المكتبة	21	58.33
لجنة المكتبة	6	16.66
جهة متخصصة	3	8.33
غير محدد	6	16.66
المجموع	36	100

جـــــدول رقـــم (05) المسؤول عن التخطيط

ككل العمليات الإدارية أو الفنية يجب أن تعطى مسؤولية التخطيط إلى جهة معينة ، ليتم القيام بها على أحسن وجه، و لكن من هي هذه الجهة التي يخول لها مسؤولية التخطيط ؟، حيث تختلف هذه المسؤولية من مكتبة إلى أخرى، و هذا ما أوضحته البيانات الموضحة في الجدول.

وعليه تقر نسبة 58.33 % أن مدير المكتبة هو المسؤول المباشر و الوحيد عن عملية التخطيط، و هذا لأن التخطيط من بين الوظائف الإدارية الأربعة التي يقوم بها المدير (التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، و هذا نظرا لتمتع هذا الأخير بالخبرة الإدارية و التخصصية التي تمكنه من القيام بهذه العملية لكن تدل من ناحية أخرى عن الانفرادية و عدم المشورة و مركزية العمل الإداري وما ينجر عنه العديد من المشاكل

منها:النظرة من الزاوية الواحدة، و احتكار الرأي ، عرقلة الأعمال و الآراء لغير المسؤولين.

أما نسبة 16.66% تقول أن اللجنة المكتبية هي التي تقوم بعملية التخطيط و هذا يدل على الوعي بقيمة عمل الجماعة حيث تقوم هذه اللجنة بمناقشة الخطط و البرامج و السياسات أي إتباع مبدأ الشورى وبالتالي التوصل إلى قرارات أفضل شاملة لكل الزوايا ، لكن المشكلة الأساسية التي يمكن بلورتها على شكل سؤال، هل فعلا تؤخذ قرارات اللجنة بعين الاعتبار؟

و نسبة 16.66% يرون أن عملية التخطيط لا تنسب لأي جهة و هذا يدل عن عدم الاهتمام بالعملية من جهة و عن الطرق العشوائية المستعملة عند القيام بالوظائف الإدارية.

و أما نسبة 8.33 % تقول أن هناك جهة متخصصة في التخطيط و هذا ما ينفيه واقع مكتباتهم من جهة حيث لا توجد أي مكتبة تحوي جهة متخصصة في التخطيط وقد تكون هذه الجهة على مستوى الإدارة المركزية و الجامعة و للواقع العلمي للعمليات الإدارية لأنها ككل متكامل لا ينفصل أحدها عن الآخر و قد تكون أيضا متزامنة.

السؤال الثالث: هل التخطيط في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبـة %
دوري	12	33.33
آنـ ـي	6	16.66
ليس محددا	18	50
المجمـ ـوع	36	100

الجـ ـ ـ ـ ـ ـ ـدول رقم (06) دورية التخطيط

إن التخطيط عملية مستمرة لها بداية و ليس لها نهاية فهي لا تقترن بوقت محدد أو عملية معينة، فهل هو بهذه الطريقة في كل المكتبات؟ هذا ما ستوضحه البيانات المبينة في الجدول أعلاه:

أن نسبة 50% تقر بأن التخطيط غير محدد بفترة زمنية معينة أي عشوائية لا يعتمد على أسس علمية، و هذا لقلة الوعي بأهميته من جهة و عدم التقيم للأعمال و الوظائف الإدارية من جهة أخرى.

و نسبة 33.33% من المستجوبين ترى أن التخطيط بمكتباتهم دوري و هذا راجع إلى أن التخطيط للأعمال المكتبية يكون مقترنا عادة بفترات زمنية متمثلة في غالب الأحيان في الموسم الدراسي لسنة جامعية (معينة) حيث يتم التخطيط لكل العمليات و المشاريع التي سوف تقوم بها المكتبة خلال السنة الجامعية الجديدة، و هكذا لا يؤخذ بعين الاعتبار المشاريع و التغيرات المستمرة و المفاجئة خلال تلك الفترة و نسبة 16.66% ترى أن

التخطيط آني و هذا إن دل على شيء يدل على عدم الاهتمام بالتخطيط و العشوائية في أداء الوظائف الإدارية كما ينجم عنها كثرة الأخطاء و عدم الشمولية التي تعتبر من أهم ميزات التخطيط الناجح

<u>الســـــؤال الرابـــــع:</u> ما نوع التخطيط الذي تفضلونه بالنسبة لكم ؟

الاحتمالات	التكــرار	النسبــة %
قصيـــر	6	16.66
متوسط	9	25
طويـــل	21	58.33
المجمـــوع	36	100

جـــــــدول رقم (07) نوع التخطيط المفضل

إنه لمن الضروري عند وضع الأهداف تحديد المدة الزمنية التي تكفي لتحقيق هذه الأهداف من جهة و الالتزام بها من جهة أخرى،و توضح بيانات الجدول أن:

أن نسبة 58.33% فهي تفضل التخطيط طويل المدى و هذا ما يفسره الاتجاه نحو أتمتة المكتبات الجامعية الذي يأخذ وقتا طويلا يتعدى الخمس سنوات، كما أنه يوجد بعض الأعمال و المهام التي تأخذ الوقت الطويل و السبب الرئيسي في ذلك النقص الفادح في الموارد المادية و المالية و العراقيل الإدارية التي تحول دون تحقيق الاهذاف في مدة قصيرة.

و نسبة 25% تفضل الأهداف متوسطة المدى، لأن أعمال المكتبات تتعدى كونها متعلقة بعام دراسي معين بل هناك من الأعمال تتطلب وقتا قد يصل إلى خمس سنوات و لهذا يفضل تخطيط شامل لكل تلك الأعمال.

و نسبة 16.66% من المستجوبين تفضل التخطيط قصير المدى، و هذا نظرا لأن أعمال كل المكتبات الجامعية مقترنة بالموسم الدراسي الجامعي، لذلك في غالب الأحيان تكون الخطط مبرمجة لذلك العام، هذا ما يثبت المعرفة السطحية بأهمية التخطيط رغم أن كل العينة أجابت بأهمية التخطيط من خلال الجدول (04) .

<u>الســـــؤال الخـــامس:</u> هل أهداف مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة %
محـــــددة	6	16.66
بحاجة إلى تحديد أكثر	21	58.33
غيـــر محـــددة	9	25
المجمـوع	36	100

جدول رقم (08) مدى تحديد أهداف المكتبة

لتقوم المكتبات بدورها على أكمل وجه يجب أن تقوم بتحديد أهدافها بدقة، حيث تحدد المهام و توزع المسؤوليات، و هذا ليتضح المسار جليا أمام القائمين على هذه المكتبات سعيا للوصول إلى الغايات السامية المنشودة.

أما فيما يخص ما توصلنا إليه فإن بيانات الجدول توضح:أن نسبة 58.33% ترى أن أهداف مكتباتها بحاجة إلى تحديد أكثر نظرا لأن هذه المكتبات تحدد الأهداف العامة فقط و لا تتدرج لتصل إلى تحديد الأهداف الفرعية التي تبين بوضوح سبل العمل، لذا يلاحظ ضعف و تخلخل في أداءات هذه المكتبات، و ذلك لغياب المرجعية الدقيقة التي تقارن بها هذه الأعمال المتعددة و الأكثر تخصصا.

أما نسبة 25% ترى أن أهداف مكتباتها غير محددة و يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام و الوعي بوضع الأهداف، و تبقى هذه المكتبات تسير بطريقة عشوائية، و بالتالي تنقص فعالية و فائدة الأعمال لغياب الغاية التي تنفذ من أجلها. هذا ما يدعم البيانات الموضحة في الجدول رقم (07) و التي تثبت عجز المكتبيين عن تحديد مدة الاهداف التي يجب ان تتناسب و نوع التخطيط ، و نسبة 16.66% تقول بأن أهداف مكتباتها محددة، و هذا إن دل على شيء يدل على وعي هؤلاء العمال بأهمية هذه العملية بالنسبة للتخطيط بالدرجة الأولى، و نجاح المكتبة بالدرجة الثانية حيث تساعد المكتبة في تحديد سبل العمل و التقليل من النشاط العشوائي و بالتالي تحقيق نتائج أفضل.

السؤال السادس: هل توجد لجنة مكتبية في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبـة %
نعـ ـ ـم	12	33.33
لا	24	66.66
المجمـوع	36	100

الجدول رقم (09) وجود اللجنة المكتبية

من بين أوجه التنسيق و التعاون في المكتبة وجود لجنة مكتبية تمثل و تبلور مبدأ الشورى الذي له من الفائدة في شتى مجالات الأعمال و نخص بالذكر أعمال المكتبة، و خاصة التخطيط و اتخاذ القرارات، فهل توجد هذه الأخيرة في كل المكتبات؟

ان نسبة 66.66% يقرون بعدم وجود لجنة مكتبية في مكتباتهم هذا ما يفسره بالانفرادية في اتخاذ القرارات و غياب التشاور و التنسيق على مستوى المكتبة أو مجموعة المكتبات الفرعية، و بالتالي ضعف القرارات و تكرار الأعمال و عدم الاتصال و الاستفادة من آراء النخبة العاملة على مستوى المكتبة. هذا ما يمكن ان يسهم في ضعف عملية التخطيط ، مترتبا عنه التخلخل في وضع الأهداف حسب نتائج الجدول رقم (08) و هذا كله كنتيجة لعدم الاهتمام و الوعي بأهمية اللجنة المكتبية لجهة مساعدة في التخطيط و التنسيق.

و نسبة 33.33% يؤكدون وجود لجنة مكتبية بمكتباتهم تخص هذه اللجنة بالأعمال التشاورية و التحضير للعمليات المكتبية مثل الاقتناء حيث يتم على مستواها إبداء الآراء و

التشاور لكن ما يؤخذ عليها -حسب المستجوبين - أنها لجان صورية تبقى آراؤها و قراراتها حبر على ورق لا تؤخذ بعين الاعتبار و بالتالي وجودها كعدمها - كما يقولون

السؤال السابع: هل لديكم استقلالية في عملية التخطيط؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبـة %
دائـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـما	0	0
أحيـ ـانـ ـ ـا	6	16.66
نـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـادرا	18	50
أبـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـدا	12	33.33
المجمـ ـ ـوع	36	100

الجدول رقم (10) الاستقلالية في عملية التخطيط

يحتاج المسؤول في المكتبة الجامعية إلى استقلالية في عملية التخطيط و ذلك لمواجهة الظروف الطارئة كذا لخصوصية الأعمال المكتبية و خروجها عن نطاق العمل الإداري على مستوى الإدارة العليا في الجامعة.

و من خلال بيانات الجدول يتبين لنا ان نسبة 50% تقر بأنه نادرا ما تكون لهم استقلالية في التخطيط أي الرجوع في أغاب الأحيان إلى السلطة العليا للجامعة للموافقة و المصادقة على التخطيط إلا في الأمور البسيطة و التي لاتهم السلطة العليا.

و نسبة 33.33% ليس لهم استقلالية في عملية التخطيط هذا ما يعرقل و يمنع التخطيط السليم لاعتقادهم أن تدخل غير المختصين و مركزية اتخاذ القرارات و عدم الاستجابة لمخططات المكتبة من أهم ما يواجه هؤلاء المسؤولين من المكتبات الجامعية.

و نسبة 16.66% لديهم أحيانا استقلالية في عملية التخطيط و هذا في التخطيط للظروف الآنية الطارئة دون الرجوع إلى السلطة العليا في الجامعة و هذا بتنفيذ مبدأ تفويض السلطة.

<u>السؤال الثامـــــــن:</u> ما هي الصعوبات التي تواجهكم في عملية التخطيط؟

الاحتمالات	التكــرار	النسبــة %
نقص المختصين	12	33.33
عدم الجدية في وضع الخطط	12	33.33
عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات	12	33.33
المجمـــوع	36	100

جدول رقم (11) صعوبات التخطيط

لا تخلوا أي عملية إدارية من بعض الصعوبات التي قد تعيق مجريات تنفيذها، و هذا ما تؤكد المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف المستجوبين حين يقر أغلبهم على أنهم يواجهون العديد من الصعوبات من أهمها:

- نقص المختصين في مجال المكتبات و هذا للتشاور و مناقشة الخطط الموضوعة.حيث نجد ان مجموع العاملين المختصين في المكتبات مازال بعيدا عن عنصر الكفاية هذا ما يوضحه الجدول رقم (01)
- عدم الجدية البشرية في وضع خطط ذات نفع و فائدة تعود على المكتبة و المستفيدين بها و هذا لنقص عنصر الوعي المكتبي و الإداري لدى الكادر البشري المسؤول و العامل في هذه المكتبات.
- عدم الاستقلالية باتخاذ القرارات و التدخل العشوائي لغير المتخصصين بحجة السلطة و عدم الاهتمام بخصوصية العمل و القرار المكتبي، من جهة أخرى عدم الاهتمام بالخطط المعدة من طرف المسؤولين عن هاته المكتبات.
- نقص الموارد المالية و المادية التي تغطي الخطط المعدة ما يسبب تثبيطا و ردعا لعملية التخطيط.

<u>السـ ـ ـؤال التاسـ ـ ـع:</u> هل تجدون أن عملية التنظيم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبـة %
مهمة جدا	36	100
مهمة نوعا ما	0	0
غيـ ـر مهمة على الإطلاق	0	0
المجمـ ـ وع	36	100

جـ ـ ـ ـ ـدول رقم (12) أهمية التنظيم

للتنظيم أهمية قصوى تنبع من مفهومه الذي تبلور في عملية تصميم الهيكل الإداري على وجه يتم بموجبه التعاون الإنساني الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

و من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من المستجوبين يقرون بالأهمية القصوى للتنظيم بالنسبة لمكتباتهم، لكن هذا لا يعكس الصورة الفعلية لمدى فهمهم لعملية التنظيم و أهميته بالنسبة للمكتبة، و هذا راجع دائما إلى عدة عوامل منها عدم التخصص و عدم الوعي بهذه الوظيفة الإدارية بالنسبة للعمليات الإدارية الأخرى و المكتبية كذا عدم الاهتمام بها على أساس سليم حيث لا يشكل الهيكل التنظيمي على أساس الرجل المناسب في المكان المناسب وانما على أساس ما تمليه ظروف الطاقة العاملة المتوفرة و الظروف المالية المتاحة. هذا ما تترجمه البيانات المبينة في الجداول الاحقة (14)،(27)، (28) و (32)

لسؤال العاشر: ما هو الأسلوب المفضل لديكم في انسياب المعلومات الإدارية؟

الاحتمالات	**التكـرار**	**النسبـة %**
رسمـ ـ ـي	12	66.66
غير رسمي	0	0
كـ ـ ـلاهـ ـا	3	25
عدم الإجابة	1	8.33
المجمـ ـوع	12	100

جدول رقم (13) أسلوب انسياب المعلومات الإدارية

يتضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق و الانسجام و هذا من خلال الاتصال بين العاملين باختلاف مستوياتهم ضمن الهيكل الإداري و خاصة فيما يتعلق بإصدار الأوامر و القرارات الذي يمكن أن نعبر عنه بانسياب المعلومات الإدارية و قد تخاف أساليب هذا الانسياب بين رسمي و غير رسمي أو الدمج بينهما.

و من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 66.66% تتبع الأسلوب الرسمي في انسياب المعلومات الإدارية من خلال الوثيقة التي تعتبر دليل عمل لا يمكن لأي أحد تجاوزه.

أما نسبة 25% تعتمد أسلوب الدمج بين الأسلوبين الرسمي و غير الرسمي و ذلك بإصدار الوثائق و القرارات بشكل مكتوب و التأكيد عنها من خلال المشافهة و العلاقات الإنسانية الموجودة بين العاملين كذا من خلال التوجيه.

أما نسبة 8.33 % لم يجيبوا لعدم فهم السؤال في غالب الضن و نلاحظ أنهم لم يقروا الأسلوب غير الرسمي لعدم جدواه و فائدته بين أوساط العاملين

<u>السؤال الحادي عشر</u>: هل عملية التنظيم لديكم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبــة %
ارتجالية	27	75
يعتمد على وسائل	9	25
المجمـوع	36	100

جدول رقم (14) على ماذا يعتمد التنظيم

إن التنظيم كغيره من الوظائف و العمليات يمكنه الاعتماد على وسائل تجعله أكثر فعالية كسعي بعض المكتبات لاعتماد هياكل تنظيمية لمكتبات مشهورة ليكسبها جانب من

المصداقية، فهل تعتمد مكتبتنا على بعض الوسائل التي يمكن أن تساعدها للوصول إلى تنظيم ناجح؟

من خلال ما توصلنا إليه من بيانات موضحة في الجدول نجد أن نسبة 75% من مكتبات عينتنا تعتمد الطريقة الارتجالية لذلك نجدها تعيش حالة فوضى في تحديد المهام، كما نجدها غالبا ما تضطر إلى تغيير هيكلها التنظيمي لفشله و عدم فاعليته و ذلك غالبا لعدم خبرة و كفاءة المدراء في تأسيس الهياكل التنظيمية المنسجمة مع طموحات مكتباتنا.

أما نسبة 25% من العينة تلجأ إلى بعض الوسائل المساعدة في عملية التنظيم مثل الأدلة التنظيمية و الحاسوب التي تجعل من تنظيم هذه المكتبات أكثر فعالية و فائدة و مرونة.

و في بعض الأحيان تكون الإجابة غير مطابقة للواقع الملاحظ حيث يحاول المستجوب أن يغطي نقاط الضعف أو أنه ليس على دراية بالوسائل المساعدة، و قد يعود هذا الوضع إلى النقص في التكوين في علم المكتبات .

السؤال الثاني عشر: ما هي طرق التقسيم التي تفضلون اعتمادها في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبــة %
على أساس الوظيفة	12	33.33
على أساس الخدمة المقدمة	12	33.33
على أساس فئات المستفيدين	6	16.66
على أساس المراحل و العمليات	6	16.66
على أساس المناطق الجغرافية	0	0
على أساس أشكال أو لغة المصادر	0	0
على أساس الموضوع	0	0
المجموع	36	100

جدول رقم (15) التقسيم المفضل

مهما كانت المكتبة أو حجمها أو تخصصها فإنها تلجأ إلى تقسيم مصالحها على أساس معين يتوافق و ظروفها الداخلية و الخارجية. و إذا رجعنا إلى البيانات المبينة أعلاه نجد أن نسبة 33.33% تعتمد التقسيم على أساس الوظيفة و ذلك راجع ربما إلى كونه يحدد مسؤوليات كل موظف و تجنب التداخل في المهام و الوظائف و بالتالي السير الحسن للمكتبة و الرقابة التلقائية لأداءات الموظفين.

و نسبة 33.33% تعتمد التقسيم على أساس الخدمة المقدمة، و هذا راجع إلى عدة أسباب حسب رأيهم من بينها: أن الهدف الأساسي للمكتبة هو خدمة المستفيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و لكن ما لاحظناه في بعض هذه المكتبات أن موظفيها غير ثابتين كل في مصلحة معينة و أنما يتم تغييرهم حسب الحاجة إليهم في خدمة معينة و ذلك

حسب الوقت و الظروف و هذا ما يترجم التقسيم على أساس المراحل و العمليات بنسبة %16.66 .

أما نسبة %16.66 تفضل التقسيم على أساس فئات المستفيدين حيث تقوم هذه المكتبات باستهداف المستفيدين و تجزئتهم إلى فئات تقوم بدراسة احتياجات كل فئة على حدى و تلبية رغباتها بدقة و يفسرون هذا بأن المستفيد هو الهدف الأساسي من وجود المكتبة و خدماتها وبالتالي تهمل التقسيمات الأخرى على أساس المناطق الجغرافية و أشكال ولغة المصادر و الموضوع لأنهم يعتبرون أن التقسيم الوظيفي و على أساس المستفيدين و المراحل يتناسب و ظروف مكتباتهم .

<u>السؤال الثالث عشر:</u> ما هو التنظيم المتبع من طرف المكتبات؟

الاحتمالات	**التكـرار**	**النسبـة %**
على أساس المراحل و العمليات	21	60
على أساس الخدمة المقدمة	9	25
على أساس الوظيفة	3	8.33
على أساس الموضوع	3	8.33
لا تتخذ تنظيما محددا	3	8.33
المجمـ ـ ـوع	36	100

جدول رقم (16) التنظيم المتبع في المكتبة

يعتبر تنظيم الأعمال و الخدمات المكتبية مرحلة هامة و عملية أساسية ، حدث يتيح هذا التنظيم إمكانية توزيع المهام و المسؤوليات على الأفراد بشكل متجانس و متناسق، لكن نلاحظ أن التنظيم لا يكون موحدا عبر كل المكتبات أي تتيح كل مكتبة التنظيم الذي تجد أنه الأكثر أداء المهام و الوظائف و تنفيذا للسياسات المسيطرة أو ما يتوافق مع إمكانياتها و ظروفها المادية و البشرية.

و أما ما يخص المكتبات محل الدراسة فنجد أنها تقسم مسؤولياتها و مهامها على هيكل تنظيمي على أساس المراحل و العمليات بنسبة تقارب 60% هذا يفسر الخاصية المكتبية و الحفاظ عليها حيث يتوزع العمال على جميع مراحل السلسلة الوثائقية، و ما يؤخذ على هذا النوع عدم ثبوت العمال في عملية واحدة (أي عدم ثبات المسؤولية على شخص بعينه) و بالتالي نلاحظ التملص من المسؤوليات و صعوبة الرقابة الإدارية عليه.

أما نسبة 25% تتخذ هيكلا تنظيميا على أساس الخدمة المقدمة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤخذ عليها نفس الشيء مثل سابقتها.

و نسبة 8.33% تتخذ التنظيم على أساس الوظيفة بحيث ينشطر عمالها بين الوظائف الإدارية، الوظائف الفنية و الخدمية.

و نسبة 8.33% تتخذ التنظيم على أساس الموضوع لأن فيها العديد من التخصصات حيث يقسم الموظفون بطريقة متساوية على تخصصات المكتبة.

و نسبة 8.33% لا تتخذ تنظيما محددا و هذا و يمكن أن تترجمه إلى ضعف الأداء الإداري و عدم الوعي بأهمية التنظيم.

و ما أخذناه على كل هذه التنظيمات أنها لا تحدد المسؤوليات و لا توزع المهام بشكل ثابت و متقن و منه ضعف و عدم ثبات هيكل تنظيمي يمثل المرجعية في التنظيم و منه ضعف التنسيق و تضافر الجهود و صعوبة الرقابة على الوظائف و العاملين لتماص العاملين من مسؤولياتهم.

السؤال الرابع عشر: كيف ترون أهمية التنظيم بالنسبة لمكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـرار	النسبــة %
على دراية باهمية التنظيم	12	33.33
ليست على دراية باهمية التنظيم	24	66.66
المجمـ ـ ـ ـوع	36	100

جدول رقم (17) أهمية التنظيم بالنسبة للمكتبة

إن للتنظيم أهمية قصوى بالنسبة للمكتبات الجامعية لما له من صفات أسلفنا الحديث عنها فهل يعي فعلا مسؤولو تلك المكتبات أهمية التنظيم و فيما تتجسد؟

من خلال ما تحصلنا عليه من بيانات خلال جمعنا للاستمارات من مسؤولي المكتبات محل الدراسة تبين لنا أن نسبة 66, 66 % فإنها ليست على دراية فيما تتمثل هذه الأهمية و هذا ما لاحظناه من خلال الإجابة حيث تكون على النحو التالي أن التنظيم مهم لكن يعجزون في تحديد الأهمية ،كما يتهرب آخرون في الإجابة عن السؤال و هذا ناتج عن

عدم وعي هؤلاء بأهمية التنظيم، و ذلك للتدني المستوى الثقافي ، بالاضافة الى عدم الخبرة الإدارية، و ضعف الجانب التثقيفي لهؤلاء العمال ،أما نسبة 33.33% من مسؤولي المكتبات يحدد أهمية التنظيم فيما يلي:

ترتيب و تنسيق العلاقات بين أقسام المكتبة و توضيح أساليب العمل المتبعة داخل المكتبة. كما ان التنظيم يساعد في إسناد المهام و بالتالي العمل الجيد ما يترجم تحديد المسؤوليات و بالتالي السير الأمثل للمكتبة و سهولة الرقابة، و هذا يدل على وعي هذه الفئة بأهمية التنظيم و امتلاكه فعلا قدرات إدارية

<u>السؤال الخامس عشر:</u> هل يوجد عنصر التوجيه في المكتبة؟

الاحتمالات	التكــــرار	النسبــــــة %
نعـــم	33	91,66
لا	3	8.33
المجموع	36	100

جـــدول رقم (18) وجـــود عنصر التوجيه

إن التوجيه هو عملية الاتصال بالعاملين و إرشادهم، و ترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف، و من الضروري جدا أن يقوم مسؤولو هذه المكتبات الجامعية بالإتصال بالموظفين و إصدار التعليمات إليهم، و إرشادهم إلى كيفية إتمام المهام و من خلال طرحنا للسؤال في وجود عنصر التوجيه في المكتبات الجامعية نجد أن نسبة 91,66 % تقر بوجود هذا العنصر في مكتباتها لكن هو بصفة متفاوتة من مكتبة إلى أخرى، و يدل هذا على أن المسؤولين على جانب من الاهتمام بالموظفين و الأعمال المقرر إنجازها و

السعي بالكادر البشري نحو تنفيذها بالكيفية و المدة اللازمتين. أما بنسبة 8.33 % أنها تقر بعدم وجود التوجيه و هذا الجواب يعكس على تقصير في القيام بواجباتهم الإدارية أو عدم وعيهم بأهمية هذا العنصر ، الذي قد يراه البعض من زاوية واحدة،وهي ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين واصدار الاوامر دون مراعاة عنصر الاتصال و التحفيز لبذل جهود طيبة و التنسبق بين الجماعة .

<u>السؤال السادس عشر:</u> هـ ـ ـ ـ ـ ـل عنصر التوجيه:

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــــة %
أساسي	30	83,33
مفيد	6	16,66
قد يساعد	0	0
لا فائدة منه	0	0
المجموع	36	100

جـ ـ ـ ـ ـدول رقم (19) أهميـ ـ ـة التوجيـ ـ ـه

تنبع أهمية التوجيه في المكتبات من كونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعد أهم من الإنتاج، و أساس نجاح المكتبة أو فشلها و هذا ما يتبين لنا من خلال إجابات المستجوبين:

حيث ترى نسبة 83,33 % منهم أنه أساسي لكونه الملازم اليومي للأعمال المكتبية حيث لا يمكنهم الاستغناء عنه فهو الضمان لحسن سير العمل في ظل العمل الجماعي و هذا من خلال إصدار الأوامر، ضمان وصولها و التأكد من تنفيذها لتأكد النسبة المتبقية

16,66 % على فائدته من نفس المنطلق للنسبة الأولى، و هكذا نجد أن التوجيه يفرض نفسه على المسؤولين لأنه بواسطته و على أساسه تقوم كل العمليات، بل و لأنه من جهة أخرى وسيلة لإثبات أنفسهم، و تنفيذ سلطتهم.

<u>السؤال السابع عشر</u>: من المسؤول على عملية التوجيه في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــــة %
مدير المكتبة المركزية	6	16,66
مسؤولو المكتبات الفرعية	24	66,66
مسؤولية غير محددة	6	16,66
المجموع	36	100

جـــــدول رقم (20) المسؤول عن التوجيه

إن عملية التوجيه كغيرها من وظائف الإدارة العلمية تقع بصفة مباشرة على عاتق مسؤول المكتبة، وفيما يخص العينة المدروسة فإن نسبة 66,66 % ترى أن مسؤولي المكتبات الفرعية هم المسؤولون المباشرون عن عملية التوجيه و هذا جيد كونهم الأقرب إلى محيط العمل و بالتالي يعملون على الإشراف و القيادة المباشرة على العاملين، و خلق جو من التنسيق للاستفادة من الجهود المثمرة.

نسبة 16,66 % ترى مسؤول (مدير) المكتبة المركزية هو المسؤول عن عملية التوجيه، و بالفعل لأنه يباشر سلطته على موظفي المكتبة المركزية من خلال إصدار

القرارات، كما يقوم بالتنسيق بين مسؤولي المكتبات الفرعية لإضفاء صفة العمل الجماعي و الجهد المشترك، و لا يتعدى هذا كونه لا يستطيع أن يشمل كل موظفي المكتبة المركزية و المكتبات الفرعية، و إنما هو المسؤول عن التوجيه فقد يكون هذا الأخير متخلخلا لا يفي بالغرض المطلوب.

و نسبة 16,66 % ترى أن مسؤولية التوجيه غير محددة و يدل هذا على ضعف العملية الإدارية و التخلخل الواضح في توزيع المسؤوليات و عدم معرفة المسؤول و وعيه للمسؤوليات فكيف بالعامل.

السؤال الثامن عشر: أي مبدأ تفضلون اعتماده في عملية التوجيه؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــــة %
مبدأ الشرعية	21	58,33
الإجبار و الامتثال	0	0
المكافأة و التحفيز	0	0
الدمج بينها	12	33,33
عدم الإجابة	3	8,33
المجموع	36	100

جـــــدول رقم (21) مبــادئ التوجيه

يعتمد التوجيه العديد من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس من بينها مبدأ الشرعية، الإجبار و الامتثال المكافأة و التحفيز، و من خلال الغوص في واقع

المكتبات المدروسة تبين لنا أن 58,33 % تلجأ إلى مبدأ الشرعية في عملية التوجيه أي كل في حدود السلطة التي يملكها حيث يتصرف المسؤول في نطاق سلطة لتوجيه المرؤوس و تلقى هذه الطريقة نجاحا في عملية التوجيه لأنها تستند في غالب الأحيان على الوثيقة الإدارية التي تعتبر أداة عمل، و العقد الذي لا يمكن الحياد عنه و تشير نسبة 33,33 % إلى اعتمادها الدمج بين المبادئ الثلاثة (الشرعية ، الإجبار و الامتثال، المكافأة و التحفيز)، و هذا في إعتقادنا أنجح وسيلة للتوجيه حيث يتعامل المسؤول بأجداها حسب الحالة الموجودة أمامه

و نجد أن نسبة 8,33 % لم تجب هذا راجع ربما إلى عدم فهم السؤال أو أن المستجوب لا يهتم أصلا لعملية التوجيه ونلاحظ إهمال طريقة المكافأة و التحفيز و هذا عيب يؤخذ على هاته المكتبات لأنها تعتبر طريقة هامة لرفع معنويات العاملين وتشجيعهم على العمل و بالتالي إنتاجية و مردودية أكبر .

السؤال التاسع عشر: هل تجدون أن الرقابة

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــــة %
مهمـ ـ ـة	33	91,66
تكميلية	3	8,33
غير ضرورية	0	0
المجموع	36	100

جـ ـ ـ ـ ـدول رقم (22) أهميـ ـ ـ ـة الرقابة

إن عملية الرقابة هي وظيفة إدارية هامة تساعد في إلقاء الضوء على مسار العمل و تفضح مواطن الخلل و الانكسار في الأداءات المكتبية، من خلال مطابقة النتائج مع الأهداف.

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 91,66 % ترى أن الرقابة عملية مهمة، و هذا ربما لوعيها بضرورة و أهمية الرقابة في متابعة الأداءات الإدارية و الفنية في المكتبات الجامعية، كما يمكن أن تدل على أن الرقابة تلعب دورا فعالا في هذه المكتبات أما نسبة 8,33 % ترى أن الرقابة تكميلية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم الاهتمام الكامل بها لعدم الاهتمام بالمطابقة الكاملة بين نتائج العمل و الأهداف المسطرة. لكن لايعاب على هذه الرقابة حسب ما لاحظناه انه بوليسية و ليسة وقائية تكتشف الانحرافات قبل وقوعها حيث انها تطبق على الكيان المادي و تهمل جانب الكفاءة و طريقة الاداء هذا ما يمكن ان تدعمه البيانات الموضحة في الجدول رقم (23)

<u>السؤال العشرون:</u> ما هي العناصر التي تخضع لعملية الرقابة

الاحتمالات	التكــــرار	النسبـــــــة %
العمليات الإدارية	6	13,63
موارد و إمكانيات المكتبة	18	40,90
المستفيدون	12	27,27
المكتبات الأخرى	2	4,54
المؤسسة الأم	0	0
غير محددة	6	13,63
المجموع	44	100

جدول رقم (23) العناصر الخاضعة لعملية الرقابة

تنصب عملية الرقابة على مجموع العناصر التي تكون في مجملها كيان و محيط المكتبة الجامعية الداخلي و الخارجي ، و من خلال البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 40,90 % و هي أعلى نسبة موارد و إمكانيات المكتبة تخضع للرقابة حيث تخضع موارد و امكانيات المكتبة لهذه العملية لأنه يجب الاهتمام بطرق صرف الميزانية و ذلك حسب الأولويات كذا الموظفون و مدى التزامهم بأداء واجباتهم الوظيفية و للمضي قدما لتحقيق الأهداف

و نسبة 27,27 % ترى أن المستفيدين خاضعون إلى عملية الرقابة كونهم عنصرا حيويا و ديناميكي في المكتبة حيث تراقب تصرفاتهم و مدى احترامهم للقانون الداخلي للمكتبة و مراقبة احتياجاتهم و من تم السعي لتحقيقها .

نسبة 13,63 % ترى أن العمليات الإدارية تخضع لعملية الرقابة و هذا إنما يدل على الاهتمام بالوظائف الإدارية مدى القيام بها على أكمل وجه.

أما نسبة 13.63% ترى أن العمليات الخاضعة للرقابة غير محددة و هذا راجع إلى عدم الإهتمام بالعملية و عدم الوعي بها.

أما نسبة 4.54% فإنها تقر بأن المكتبات الأخرى خاضعة لعملية الرقابة و هذا خطأ يدل على عدم الوعي بالعناصر التي يمكن أن تخضع لهذه العملية.

<u>السؤال الواحد و العشرون</u>: ما هي أدوات الرقابة المستعملة ؟

الاحتمالات	التكـــــرار	النسبـــــــة %
سجلات الدوام	10	26.31
بطاقات الجرد	2	5.26
الحاسوب	4	10.52
ملاحظة	20	52.63
لا يوجد	2	5.26
المجموع	38	100

جدول رقم (24) أدوات الرقابة

يستعمل المسؤولون العديد من الأدوات عند عملية الرقابة حيث تساعدهم في أداء هذه الوظيفة بسهولة و على أكمل وجه حيث نرى نسبة 52.63% و هي أعلى نسبة تستعمل

الملاحظة الشخصية التي بالرغم من أنها قد تشمل كل مقومات و وظائف المكتبة إلا أنها تعتبر وسيلة غير متقنة تخضع الى مؤثرات عديدة من بينها الميول الشخصية و كذلك لا تملك دليل مادي، و أنها تتأثر بالخبرة الإدارية و المؤهلات العلمية التي تساعد في التحليل، و التي لا نجدها متوفرة في أغلبية هؤلاء المسؤولين.

و نسبة 26.31% أنها تستعمل سجلات الدوام في العملية الرقابية، و هذه الوسيلة هي وسيلة خاصة فقط بالموظفين و مدى إلتزامهم بمواقيت العمل و ليس لها فائدة أخرى.

أما نسبة 10.52% تقر باستعمالها للحاسوب هذا ما نجده فعلا في تلك الأوساط محل الدراسة، و هذا راجع إلى عدم فهم السؤال أو إلى الإجابة العشوائية و المضللة.

و نسبة 5.26 % تستعمل بطاقات الجرد و هذه الوسيلة تغطى فقط المجموعات و مدى ضياعها. و أما نسبة 5.26% أنه لا يوجد آدات رقابية في مؤسستهم المكتبية .

<u>السؤال الثاني و العشرون</u>: ما هي أساليب تجميع المعلومات لغرض الرقابة؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــــة %
الرسمي	18	50
غير رسمي	0	0
كلاهما	18	50
المجموع	36	100

جدول رقم (25) أساليب تجميع المعلومات لغرض الرقابة

تتأرجح أساليب تجميع البيانات لغرض الرقابة بين الرسمية و غير رسمية و قد تحدث مزاوجة في استعمال الأسلوبين.

و قد تبين لنا أن نسبة 50% من مسؤولي تلك المكتبات تستعمل الأسلوب الرسمي هذا ما نجده يتناقض مع النسبة العالية التي تستعمل الملاحظة كأداة من أدوات الرقابة التي لا يمكن اعتبارها من بين الأساليب الرسمية لأنها لا تعتمد أداة أو دليل عمل، وهذا ما نجده يتناقض مع النسبة المبينة في الجدول رقم 24، حيث تبين أن 52.63 تستعمل الملاحظة الشخصية التي تعتبر أسلوبا غير رسمي في الرقابة لأنها لا تستند إلى دليل مادي معين او وسيلة رقابية معينة و نسبة 50% تعتمد الدمج بين الطريقتين الرسمية و غير الرسمية حيث تستعمل الوسيلة حسب ما تقتضيه حالة معينة و هي أحسن وسيلة ولكن هل فعلا يستعملون هاته الوسائل في العملية الرقابية .

<u>السؤال الثالث و العشرون</u>: هل عدد العمال كاف؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــــة %
نعـ ـ ـ م	3	8.33
نوعا ما	24	66.66
لا	9	25
المجموع	36	100

جدول رقم (26) عدد العمال

يجب أن تتوفر المكتبة على عدد كاف من العمال من اجل القيام بالوظائف على أكمل وجه، و من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 66,66 % تجد أن عدد العمال كاف نوعا ما و هذا يدل على نقص نوعي و كمي في عدد العمال فهم إذن بحاجة إلى دعم في هذا المجال، و نسبة 25 % ترى أن عدد العمال بمكتباتها غير كاف على الإطلاق و هذا ما يسبب عندهم نقطة ضعف بحيث تعتمد هذه المكتبات بطريقة أساسية على الكادر البشري هذا ما ينتج عنه من مشاكل متمثلة في طول المدة الزمنية لإنجاز الأعمال و عدم تغطية الخدمات و بالتالي البطء في تلبية حاجات المستفيدين . و نسبة 8,33% ترى أن عدد العمال كاف و هذا ربما يرجع إلى كون هذه المكتبات صغيرة الحجم و رصيدها صغيرا لذا فإن عدد العمال كاف أو أنها لا تقوم بنشاطات كثيرة كذا ربما أنها تغطي النقص من خلال موظفي عقود ما قبل التشغيل و الشبكة الاجتماعية. هذا فعلا ما نجده عند الاطلاع على عدد الاطار البشري المستغل في تلك المكتبات حيث نجد نسبة كبيرة جدا من العاملين. غير متخصصة و مؤقتة

السؤال الرابع و العشرون: كيف تقيمون مؤهلاتهم؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــة%
جيـ ـدة	0	0
حسنة	3	8.33
متوسطة	18	50
ضعيفة	15	41 .66
المجموع	36	100

جدول رقم (27) مؤهلات العاملين

إن لمؤهل العامل دور فعال في نوعية الأداء الوظيفي، فكلما كان العمال من ذوي المؤهلات كان وعيهم لأهمية الأعمال أكبر و كانت مرد ودية العمل أكبر، و من ما توصلنا إليه من معلومات تبين لنا أن نسبة 50 % ترى أن مؤهلات عمالهم متوسطة، و هذا راجع إلى أن الإطار البشري في مكتباتهم عبارة عن توليفة ما بين أشخاص من مختلف المستويات الدراسية خاصة، و أن هذه المكتبات تعتمد على استغلال القوة العاملة من المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل و المتربصين لمراكز التكوين المهني، و بعد فترة يجدون أنفسهم متعودين على الأعمال الروتينية للمكتبة (خاصة الإعارة) لكن لا نجدهم كعنصر فاعل في تطوير العمل المكتبي، و خاصة مع ضعف عنصر التكوين .

و نسبة 41،66 % ترى أن مؤهلات عمالها ضعيفة و هذا نظرا لأن هؤلاء العمال من ذوي المستويات الدراسية الدنيا، كذلك أن كل عمال هذه المكتبات عبارة عن عمال مؤقتين

جلبوا من مصالح أخرى للإدارة لملأ الفراغ من جهة أو لأنهم عوقبوا من جهة أخرى (كما يقولون)، أي هاته الطاقة العاملة لا تستطيع المضي بالعمل المكتبي سواء إداريا، أو فنيا قدما لأنها لا تملك من المؤهلات التخصصية، أو الوعي بأهمية المكتبة ما يجعلها تعمل على الارتقاء بالمكتبة. أما نسبة 8.33 % ترى أن مؤهلات العاملين حسنة لكنها نسبة قليلة تعكس العجز الذي تعانيه المكتبة.

السؤال الخامس و العشرون: كيف تختار الموظفون في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـــــرار	النسبـــة%
امتحانات مهنية	21	30،43
ترقيات داخلية	6	8.69
توظيف مباشر	6	8.69
طرق أخرى	36	52.17
المجموع	69	100

جدول رقم (28) كيفية اختيار الموظفين

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي هو الوسيلة لتحقيق الأهداف، لذا يجب على هذه المكتبات الجامعية أن تقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين عن طريق الاختيار و التوظيف و تتفاوت طريقة الاختيار من مكتبة إلى أخرى و هذا حسب إحتياجاتها و وعيها بقيمة العنصر البشري.

و فيما يخص عينتنا المدروسة نجد أنها تعمد إلى عدد من الطرق للتوظيف تتفاوت نسبتها من مكتبة إلى أخرى، فإننا نجد النسبة العالية للتوظيف بطرق أخرى بقيمة 52.17 % حيث تتمثل في التشغيل عن طريق عقود ما قبل التشغيل، الشبكة الاجتماعية،

سياسة ملأ الفراغ بالمعاقبين من المصالح الأخرى أو العمال المؤقتين، هذا ما نجده وضعا يؤثر سلبيا على جدية العمل و ينحدر بالمكتبة إلى جو من الفوضى و العشوائية في أداء الأعمال حيث أن هاته الفئات لا تملك أي من مقومات إنجاح العمل كالخبرة أو الكفاءة التخصصية أو حتى الوعي بالدور الحقيقي للمكتبات و المعلومات بالنسبة للمجتمع، و لا تعمم هذا على بعض الاستثناءات من هذه الفئة التي و إن وجدت فهي لا تؤثر إيجابيا على الآخرين

أما نجد نسبة 30،43% تعمد الامتحانات المهنية في اختيار موظفيها هذا ما يدل على أنها تسعى إلى اكتساب طاقة تخصصية و هو شيء إيجابي لأن كل المرشحين في هذا النوع من الامتحانات عادة ما يكونون من خريجي علم المكتبات، و هذا ما يمكن أن نترجمه بأنه الوعي للعنصر البشري المتخصص.

و نسبة 8.69 % تعمد الترقيات الداخلية في عملية التوظيف أي أنها تهتم بجانب الخبرة الذي نجده لا يؤثر إيجابا على نوعية الآداءات المكتبية في هذه المكتبات

و نسبة 8.69 % تختار التوظيف المباشر، هذا ما لا نجده واقعا في المكتبات حاليا لأن أي عملية توظيف تسبقها مسابقة.

السؤال السادس و العشرون: هل هناك تدريب للموظفين؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــة%
باستمـ ـ رار	0	0
من حين لآخر	3	8.33
نـ ـادرا	15	41.66
أبـ ـ دا	18	50
المجموع	36	100

جدول رقم (29) تدريب الموظفين

يعتبر عنصر التدريب مهما جدا في زيادة معارف الهيئة العاملة و بالتالي زيادة للخبرة و الكفاءة البشرية مما يؤثر بشكل إيجابي على سير و مرد ودية العمل في المكتبة، فما مدى إدراج هذا العنصر في المكتبات محل الدراسة؟

و ترى نسبة 50 % أنه لا تجرى هذه العملية إطلاقا في مكتباتها، و هذا يعود ربما للأسباب السابقة أو إلى أسباب أخرى، لكن نصل إلى سبب من أسباب ضعف الكادر البشري في هاته المكتبات، الذي يتمثل في ضعف العملية التدريبية. و ترى نسبة 41.66 % أنه نادرا ما يجرى تدريب و هذا ما يدل على عدة أسباب من بينها:

عدم الاهتمام بعنصر التدريب و عدم كفاية العنصر المؤهل الذي يقوم بهذه العملية

أو عدم توفر الإمكانيات المالية لتدريب هؤلاء العاملين لدى أطراف أخرى كذا ضعف العمليات التوجيهية لان التوجيه قد يكون عملية تدريبية داخلية ترى نسبة 8.33 % من العينة أنه تجري عمليات تدريب للموظفين من حين إلى آخر هذه الفئة قليلة

<u>السؤال السابع و العشرون</u>: ما أهم الصعوبات التي تواجه مكتبتكم من ناحية الموارد البشرية؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــة%
انخفاض عدد المتخصصين	15	50
عدم استقرار العمال	6	8.33
عدم كفاءة الموارد البشرية	18	41.66
عدم إجراء الدورات التكوينية	15	50
انعدام الجدية	0	0
المجموع	54	100

جدول رقم (30) الموارد البشرية

لا تخلو أي مؤسسة من بعض المشاكل و العراقيل، و التي يمكن أن تمس أي مجال من مجالاتها، هذا حال المكتبات التي نجدها عادة تشكوا من الكثير من الصعوبات خاصة ما يتعلق بالعنصر البشري، و فيما يخص المكتبات محل الدراسة نجد أنها تشتكي أو تواجه عددا من الصعوبات من أهمها:

انخفاض عدد المختصين في مجال المكتبات و انعدامهم في بعضها وهذا فعلا ما لاحظناه من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (01) و عدم استقرار أعوان العمل في المكتبة كذا عدم كفاءة الموارد البشرية وهذا لعدم تخصص عدد كبير منهم و قلة التدريب و التوجيه وعدم إجراء دورات تكوينية و تدريبية بالضافة الى انعدام الجدية البشرية في تأدية المهام المكتبية ، هذا ما يثبت فشل العملية الرقابية من جهة و ضعف العملية التوجيهية من جهة اخرى

<u>السؤال الثامن و العشرون</u>: على أي أساس تحدد الميزانية؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة%
أساس تقني	21	58.33
أساس موضوعي	12	33.33
عشـ ـ وائي	0	0
بشكل شخصي و انفرادي	3	8.33
المجموع	36	100

جدول رقم (31) أساس تحديد الميزانية

إن الميزانية في واقع الأمر تظهر توزيع النفقات و تصبح وسيلة هامة في يد الإدارة لتطبيق الفعلية الرقابية و كل العمليات الإدارية الأخرى و تزداد أهميتها كلما كانت محددة بطريقة علمية دقيقة و من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 58.33 % تقر بأن ميزانيات مكتباتها تحدد بطريقة تقنية، و هذا دليل على الاهتمام بالأسلوب العلمي في إدارة الموارد المكتبية لكن في هذه الحالة تحدد لتغطية الجوانب التقنية للمكتبة و تهمل جانب المجموعات

و نسبة 33.33 % تقر بأنها تتبع الأساس الموضوعي و هذا بتخصيصها القدر الأكبر لموضوعات المجموعات المكتبية، و يؤدي هذا الأساس إلى إهمال الجوانب الأخرى مثل الحوافز و الجوانب التقنية للمكتبة.

و نسبة 8.33 % يرى بأن ميزانياتها تحدد بشكل شخصي و انفرادي للمسؤول و يكون هذا التحديد ضعيفا متخلخلا لأن رؤية أو حكم الشخص الواحدة تكون دائما منقوصة

<u>السؤال التاسع و العشرون</u>: هل ميزانية مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة%
كـ ـ ـ ـافية	0	0
متواضعة	27	75
قليلة جدا	9	25
المجموع	36	100

جدول رقم (32) كفاية الميزانية

لكي تكون الميزانية ذات فائدة أكبر، و تأثير أحسن يجب أن تغطي القدر الأكبر من الاحتياجات و الأعمال المكتبية أي توفر عنصر الكفاية و لمعرفة هذا في المكتبات عينة الدراسة طرحنا السؤال السابق و تبين لنا البيانات التالية ترى نسبة 75 % أن ميزانيات مكتباتهم متواضعة و هذا يمثل عجزا بالنسبة لهذه المكتبات حيث لا تستطيع تغطية كل متطلباتها و لهذا فهي تسعى إلى العمل بمبدأ الأولويات، و هذا ما يجب أن يسبقه التخطيط الجيد لكيفية صرف هاته الميزانيات، كما يجب عليها إيجاد سبل أخرى كموارد مالية تدعم الميزانية الأساسية، والتي مصدرها المؤسسة الأم (الجامعة)

و ترى نسبة 25 % أن ميزانيات مكتباتهم قليلة جدا، وهذا حسب رأيهم لعدم الإهتمام من طرف المؤسسة الأم و يعتبر هذا النقص الفادح في الميزانيات كعائق يحول دون تطوير هذه المكتبات، أو المضي بها لتحقيق الأهداف السامية كما تبقى هذه المكتبات على الهامش

السؤال الثلاثون : هل ساهمت في التخطيط للمبنى ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	1	8.33
لا	11	91.66
المجموع	12	100

جدول رقم (33) : مساهمة المسؤول في التخطيط للمبنى

يعتبر المبنى جو العمل و تتناسب حالته طردا و مردودية العمل من جهة و رضى المستفيدين وراحتهم من جهة أخرى و لهذا يجب التخطيط له مسبقا قبل انجازه من طرف هيئة مكونة من اختصاصيين في مجال المكتبات بالإضافة الى المهندسين المعماريين و لا يمكن للمهندس ان يخطط منفردا للمبنى لأن هذا الأخير يملك من الصفات التخصصية التي يعجز المهندس عن تحديديها .وإذا رجعنا الى عينة الدراسة نجد ان نسبة 8.33 قد ساهمت في عملية التخطيط للمبنى، وهذا ما قد يؤثر ايجابيا على المبنى و قربه من المواصفات مما يجعل جو العمل أكثر راحة لكن نلاحظ ان هذه النسبة منخفضة

و نسبة عالية تقدر بـ 91.66 ٪ لم تساهم للتخطيط للمبنى، وهذا راجع إلى كون أن أغلبية العمال وظفوا بعد بناء هاته المباني من جهة، و أن هذه المباني غير مخصصة للمكتبات في بداية الأمر ، وهذا ما ينعكس سلبا على حالة هاته المباني من جهة أخرى مما يدل عن تهميش دور المتخصص في إيجاد جو العمل المناسب و الصحي له .

لكن حتى و لو ساهم هؤلاء المسئولون في عملية التخطيط للمبنى ، فإن مساهمتهم ليست لها قيمة في أغلب الأحيان لأن أغلبهم من غير المتخصصين و ليس لديهم الكفاءة التقنية بالمواصفات المكتبية .

<u>السؤال الواحد و الثلاثون</u>: هل يطابق المبنى و التجهيزات للمواصفات ؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة%
إلى حد بعيد	0	0
نوعا ما	12	33.33
أبدا	24	66.66
المجموع	36	100

جدول رقم (34) مدى مطابقة المبنى و التجهيزات للمواصفات

كما أسلفنا أنه كلما طابق المبنى و تجهيزاته للمواصفات كلما كان أريح للعمال من جهة و للمستفيد من جهة أخرى ، و من خلال الجدول يتبين لنا ما يلي أن نسبة 66.66 % ترى أن المباني و تجهيزاتها لا تطابق المواصفات أبدا و هذا يعكس الصورة السيئة التي تعيشها تلك المكتبات من عدم الاهتمام بها من طرف الإدارة العليا لتلك الجامعات من جهة

و مسؤولي هذه المكتبات من جهة أخرى، كذا انعدام الوعي و الثقافة المكتبية في تلك الأوساط الأكاديمية بصفة عامة و الوعي بقيمة المبنى و التجهيزات و أثرها على مرد ودية العمل و رضى المستفيدين . و يمكن أن يفسر انعدام التطابق بعدم كفاية أو انعدام الميزانيات المخصصة لهذا الجانب أي المباني و التجهيزات

نسبة 33.33 % ترى أن المبنى و التجهيزات يطابقون نوعا ما للمواصفات، فهذا يعكس سعي بعض مسؤولي تلك المكتبات إلى الرقي بها و الاقتراب من المسار الصحيح لإيجاد الجو المناسب للطاقات المكتبية للإبداع و الاستثمار أكثر، و للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم بالكمية و النوعية المطلوبتين، حتى و إن هذا الاقتراب بسيطا.

<u>السؤال الثاني والثلاثون</u>: هل تغطي تجهيزات المكتبة احتياجات المستفيدين:

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــة%
تمــــامــا	0	0
نـــوعــا مــا	21	58.33
قليـــلا	15	41.66
أبــــدا	0	0
المجموع	36	100

جدول رقم (35) مدى تغطية التجهيزات لاحتياجات المستفيدين

إن من أوجه إرضاء المستفيد هو تلبية حاجاته فيما يتعلق بالتجهيزات المستعملة في المكتبة و التي توفر له الراحة و الجو المناسب للإطلاع و الاستفادة، و من خلال ما تحصلنا عليه من بيانات وجدت أن نسبة 58.33 % ترى أن تجهيزات مكتباتها تغطى نوعا ما إحتياجات المستفيدين هذا ما نفسره بسعيها الدائم لإرضاء المستفيد و محاولتها

الاقتراب من عنصر الكفاية الذي لا يتحقق بشكل مطلق خاصة مع الزيادة الدائمة لرواد هاته المكتبات نظرا للزيادة في عدد الطلبة المسجلين في هاته الجامعات.

أما نسبة 66. 41 % ترى أن تجهيزات المكتبة تغطى إحتياجات المستفيدين بنسبة قليلة، أي أن طريق هذه المكتبات مازال طويلا للوصول إلى عنصر الكفاية و الإرضاء، و يزيد الأمر صعوبة مع زيادة رواد هذه المكتبات و ضعف الميزانيات من جهة والإهمال الذي تعانيه هذه المكتبات من جهة أخرى.

<u>السؤال الثالث و الثلاثون</u>: هل تغطي مجموعات المكتبة احتياجات المستفيدين من حيث الكم و الشكل و النوع؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة%
تمـ ـ ـامـ ـا	0	0
نـ ـ ـوعـ ـا مـ ـا	18	50
قليـ ـ ـلا	18	50
أبـ ـ ـدا	0	0
المجموع	36	100

جدول رقم (36) مدى تغطية المجموعات لاحتياجات المستفيدين

إن الهدف الأساسي لارتياد المكتبة هو الوصول إلى الاستفادة من مجموعاتها و لهذا يجب أن تسعى كل المكتبات إلى تقديم مجموعات بالكم و الشكل و النوع المطلوب، فهل تغطى مجموعات المكتبات المدروسة حاجات مستفيدها؟ و قد تبين لنا من خلال الجدول

أن نسبة 50 % ترى أن مجموعاتها تغطي نوعا ما حاجيات مستفيديها أي أنها مازالت لا تملك من المجموعات ما يقر بها إلى عنصر الكفاية حيث مازالت مجموعاتها عاجزة عن تأمين متطلبات المستفيدين منها من حيث الكم و النوع و الشكل

أما نسبة 50 % ترى أن مجموعاتها تغطي قليلا حاجيات مستفيديها و هذا عيب و خلل كبير تعانيه تلك المكتبات و ذلك لعدة أسباب نذكر من بينها: (حداثة نشأة أغلب تلك المكتبات و ضعف الاقتناء و هو راجع إلى سببين رئيسيين هما: ضعف الميزانية من جهة، و ضعف في اختيار الأولويات كذا زيادة الطلب على الكتب و الدوريات الحديثة خاصة التخصصات العلمية نظرا للتطورات السريعة في المجال و زيادة في عدد الرواد لهذه المكتبات ، أي أن مجموعات هاته المكتبات مازالت لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

السؤال الرابع و الثلاثون: كيف يمكن تقييم مكتبتكم من حيث اقتناء التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبـــة%
جيـ ـدة	3	8.33
لا بـ ـأس بـ ـها	0	0
متواضـ ـعة	9	25
ضعيـفة	24	66.66
المجموع	36	100

جدول رقم (37) اقتناء التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الإتصال

من بين تأثيرات العصر الحالي على المكتبات هو إدخال عنصر تكنولوجيا المعلومات، الذي زلزل كيانها و القفز بها نوعيا نحو الأفضل و لهذا تسعى المكتبات عادة إلى إقتناء التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال للاستفادة منها و تسخيرها خدمة للمستفيد

فمن خلال الجدول لاحظنا ان نسبة 66.66 % نجدها تقول أنها ضعيفة، و هذا يعكس التخاف الذي تعانيه أغلب تلك المكتبات و تمسكها بالطابع التقليدي من جهة و عدم توفر الإمكانات لاقتناء تلك التكنولوجيا و ذلك للعراقيل على مستوى الإدارة و عدم اهتمام المسؤول و وعيه بأهمية التكنولوجيا بالنسبة للمكتبة و غالبا ما يكون مسؤول تلك المكتبات من غير المتعاملين مع التكنولوجيا

أما نسبة 25 % تقيمها بأنها متواضعة، هذا ما يعكس بدايات التعامل مع التكنولوجيا، حيث تجدها تتعامل مع الحواسيب فقط لإنجاز الأعمال الإدارية، و نادرا الأعمال الفنية

أن نسبة 8.33 % تقيم مكتباتهم من حيث اقتناء تكنولوجيا المعلومات جيدة، و هذا يعكس اهتمام مسيريها بتطويرها لمواكبة التطورات الحالية، و اتجاههم الجلي للتعامل مع التكنولوجيا على نطاق واسع، و أتمتة هذه المكتبات.

<u>السؤال الخامس و الثلاثون</u>: هل إمكانيات مؤسستكم تستدعيكم لمرعاة وظائف الإدارة العلمية؟

الاحتمالات	التكـــرار	النسبــة%
نعـ ـ ـم	3	8.33
لا	15	41.66
نوعا ما	18	50
المجموع	36	100

جدول رقم (38) مدى مساهمة الإمكانيات في تطبيق وظائف الإدارة العلمية

تطبق وظائف الإدارة العلمية على إمكانيات المكتبة بشكل جيد إذا كانت هذه المكتبات ترتكز على قوة عاملة واعية و مؤهلة تعي أهمية الإدارة العلمية، و ميزانية كافية لتغطية كل العمليات الإدارية و الفنية و عن تجهيزات و مباني تشكل الجو المشجع للأداءات الإدارية و الفنية و من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 50 % من العينة ترى ان

إمكانيات مؤسستهم تستدعيهم نوعا ما لمراعاة وظائف الإدارة العلمية هذا دليل على عدة عوامل من بينها أن تلك المكتبات مازالت في طور التأسيس حيث لا تملك من المقومات ما يجعلها تضطر إلى تطبيق وظائف الإدارة العلمية بشكل كبير وكلي بداية لوعي مسيري تلك المكتبات إلى مراعاة الوظائف الإدارية.

أما نسبة 41.66 % فإنها ترى أن إمكانيات مكتباتهم لا تستدعيهم لتطبيق الوظائف الإدارية و هذا نظرا لضعف تلك الإمكانيات حيث نجد أن الطاقم العامل ككل (مسؤول + موظفين) غير مهتمين بتطبيق الطريقة العلمية، و هذا عادة لعدم وعيهم لأهميتها، كذا ضعف الميزانيات المخصصة لتلك المكتبات و التي تعتبر عائقا كبيرا في وجه كل المهام بداية من التخطيط حيث لا يمكن التخطيط لمشاريع أو عمليات تنموية مستقبلية في المكتبة دون وجود رصيد مالي يغطيها و قلة الحوافز و الزيادات المالية المخصصة للعمال و التي تشكل الدعم القوي و المشجع لهم، كذا عدم وجود تجهيزات و إمكانيات و مباني تجعل من تلك المكتبات تقارن مع غيرها من المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية

نسبة 8.33 % ترى أن إمكانيات مؤسستهم (مكتبتهم) تستدعيهم لتطبيق وظائف الإدارة العلمية، و هذا دليل على أنها تتوفر على إمكانيات جبارة متمثلة في يد عاملة كبيرة و كفؤة، بالإضافة إلى دعم مادي يساعد على أداء الوظائف، كذا توفر على مباني و تجهيزات و رصيد وثائقي كبير، لا يمكن التحكم فيه و استغلاله إلا عن طريق وظائف الإدارة المحكمة.

3.5 أهم النتائج على ضوء الفرضيات:

إن إتباع الطريقة العلمية يعتبر الحل المثالي لمواجهة جميع المشاكل التي تواجه أي مؤسسة كانت بما فيها المكتبات، و التي ادت إلى استغلال إمكانياتها بطريقة تتجسد في الإدارة العلمية و ذلك بتطبيق وظائفها بشكل يوصلها إلى تحقيق أهدافها، لكن هذا مرهون بشرطين أساسيين يمكن التعبير عنهما بـ

- وعي المسؤولين من المكتبات بأهمية الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة
- وجود المناخ المناسب المشجع على تطبيق هذه الوظائف من القوى العاملة المدربة و التمويل الملائم، و المباني و التجهيزات و الأساليب التكنولوجية

و هذا ما أكدته نتائج دراستنا، حيث يتضح لنا جليا سبب المشاكل و ضعف الآداءات المكتبية التي تعانيها مكتباتنا الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. و فيما يلي سرد لأهم النتائج التي أسفرت بها الدراسة

أ. تتأكد صحة الفرضية الجزئية الأولى المتمثلة في أن : إهتمام المسيرين بوظائف الإدارة العلمية متواضع جدا، و ذلك لما تحصلنا عليه من معلومات تؤكد ذلك، حيث توصلنا إلى أن عملية التخطيط ضعيفة نظرا لما يلي:

✓ ان وظيفة التخطيط ضعيفة و هذا راجع الى عدة عوامل منها الانفرادية في

- ✓ التخطيط كذا عدم تعلقه بفترة زمنية محددة ، بالاضافة الى ان الاهداف تحتاج الى تحديد اكثر . هذا ما توضحه الجداول (05)،(06)، (08)
- ✓ ان عملية التنظيم هي الاخرى لا تشهد اهتماما من طرف المسيرين و هذا راجع الى ان التنظيم ارتجالي لا يعتمد طرق مساعدة بالاظافة الى ان الهيكل التنظيمي لهذه المكتبات غير ثابت و لا يحدد المسؤوليات هذا ما توضحه الجداول(14)، (16) .
- ✓ وجود عملية التوجيه في المكتبات محل الدراسة لا يعكس في حقيقة الأمر أهميتها بل هي أداة لبسط السلطة بإتباع مبدأ الشرعية منفردا و تجاهل الجوانب الإنسانية (المحفزات) هذا ما يوضحه الجدول (21).
- ✓ ان العملية الرقابية في هذه المكتبات لا ترقى للقيام بدورها

ب. و تتأكد صحة الفرضية الثانية بشكل كبير، حيث أن ظروف و إمكانيات هذه المكتبات لا تساعد المسيرين على تطبيق الوظائف في الإدارة العلمية ، و ذلك لما تحصلنا عليه من نتائج تأكد ذلك

- ✓ إن الإطار البشري المتوفر مازال لا يساعد على إرساء قواعد الإدارة العلمية في تلك المكتبات و ذلك من حيث العدد و المؤهلات لان نسبة كبيرة منهم هم عمال مؤقتون في إطار عقود ما قبل التشغيل ، الشبكة الاجتماعية، المعاقين و المؤقتين، بالإضافة إلى ضعف عملية التدريب

- ✓ إن الميزانيات لا تفي بغرض المكتبات وهذا لأنها متواضعة و هذا مايمثل بالنسبة للمكتبة و هذا ما توضحه الجداول (26)،(27)، (28)
- ✓ إن الموارد المادية مازالت لا ترقى بها لتعتبر مؤسسات قائمة حيث نجد إن مبانيها و تجهيزاتها لا تطابق المواصفات ولا تغطي احتياجات المستفيدين كليا بالإضافة إلى أن مجموعاتها مازالت عاجزة عن الوصول إلى عنصر الرضاء و هذا من خلال البيانات المستخرجة من الجداول (32)،(33)، (35) و (36)

و منه نخلص في نهاية الأمر إلى نتيجة حتمية ترتبت عن النتائج الفرعية السابقة هي أن تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري ضعيف جدا

خلاصة الفصل:

بعد الخوض في الدراسة الميدانية و التعميق في واقع المكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري استطعنا تفسير بعض الملابسات، التي تخص المشاكل التي تعاني منها، و التي عبرنا عنها بضعف أداءاتها الإدارية ، حيث خلصنا إلى نتيجة تؤكد الفرضية الرئيسية التي تتضمن ما يلي:

إن تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري ضعيف جدا، و كان هذا نتيجة لعدم توافر شرطين أساسيين هما:

الاهتمام بتطبيق وظائف الإدارة العلمية الذي يعكس درجة وعي مسؤولي هاته المكتبات

إمكانيات و ظروف هاته المكتبات التي تمثل الجو و الدافع لتطبيق الإدارة العلمية على أحسن وجه

خاتمة

خـاتمـة:

إن الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية ماهي إلا تخطيط لكافة الأنشطة المكتبية وتنظيم الهيكل الإداري وتوجيه الكادر البشري العامل والرقابة على كل ماسلف من أجل تحقيق أهداف المكتبة ،ولهذا ركزت الدراسة على التعريف بوظائف الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية ومدى أهميتها لاستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة.

ولتكتسب هذه الدراسة قدرا من الواقعية والمصداقية تمت دراسة هذه الوظائف في عينة من المكتبات الجامعية، والتي تمثلت في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري وذلك بهدف مقارنة التراث الفكري النظري مع الواقع المعيش والوضع الراهن لتلك المكتبات من أجل التخطيط لما ينبغي أن يكون من أجل تحسين الأداء المكتبي في هذه المكتبات.

وقد أثبتت الدراسة أن هناك تناسب طردي بين تطبيق وظائف وأسس الإدارة العلمية والوضع الراهن لتلك المكتبات حيث توصلنا بعد التحليل إلى نتيجة إجمالية فحواها أن مكتباتنا الجامعية لا تستطيع تأدية مهامها بطريقة أفضل بسبب ضعف أداءاتها الإدارية في ظل سببين رئيسيين:

- النقص الواضح للقوى العاملة كما وكيفا،خاصة مع غياب التوجيه والإشراف من المسؤولين.

- ضآلة المخصصات المالية التي تعتبر حجر عثرة أمام إيجاد الجو المناسب للعمل من مباني، تجهيزات....

وبالرغم من هذه الصعوبات، ليس من المستحيل إيجاد حلول تنقص من حدتها على الأقل،حيث تكمن تلك الحلول في المشكلة في حد ذاتها، متمثلة في إيمان المسؤولين بمبدأ كفاءة الأداء المكتبي مرتبطة بكفاءة حل المشكلات وبالتالي عملهم على إيجاد طرق لعلاج مشكلتي النقص في القوى العاملة والنقص في المخصصات المالية، او من خلال مراعاة بعض الحلول و التي تتمثل حسب رأيهم في :

- تقنين إدارة المكتبات أي إخضاع الإدارة في المكتبات إلى قوانين بهدف تحديد مكانتها ضمن الجامعة

- إجراء دورات تكوينية لزيادة الكفاءة عند العاملين و عقد المؤتمرات من أجل تبادل الأفكار و الخبرات الفنية و الإدارية

- العمل لمبدأ " الوظيفة المناسبة للتخصص المناسب " و ذلك بما يمليه (التخصص، الكفاءة ، روح المسؤولية)

-الإهتمام بإيجاد هيكل تنظيمي يحدد لكل إطار صلاحياته كاملة لمحاسبته عليها

- يجب على مسؤولي المؤسسة الأم الوعي بأهمية و دور المكتبة

- توفر إمكانيات مالية أكبر

- اعتماد مبدأ " لا مركزية الأعمال المكتبية "

- مواكبة التطورات الحاصلة

حتى يتمكن المعني م إصلاح حال تلك المكتبات لتكون بالفعل العمود الثالث للكيان الجامعي بمعية هيئة التدريس والمتمدرسين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم

1. الآية 24 سورة الأحزاب
2. الآية 165 سورة الأنعام
3. الآية 60 سورة الأنفال
4. الآية 29 سورة الجاثية
5. الآية 12 سورة الحجرات
6. الآية 38 سورة الشورى
7. الآية4 سورة القلم.
8. الآية 125 سورة النحل

معاجم

9. **1**.شرف الدين،عبد التواب. المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات والتوثيق والمعلومات،الكويت: الكاظمة.1984.

كتـــب

10. الأمين،عبد الكريم إبراهيم. إدارة المكتبة. [د.م] : دار الكتب،1980.
11. البنهاوي،محمد أمين. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة:العربي للنشر و التوزيع،1984.
12. الجوهري، عمر. الإدارة. القاهرة: شركة الطويجي للطباعة والنشر،1981.
13. الجيوسي،محمد. الإدارة علم و تطبيق.عمان: دار الميسرة،2000.
14. الخشت،محمد عثمان. فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية. الجزائر: دار الرحاب،1989
15. الزعبي، فايز ، عبيدات ،محمد ابراهيم . أساسيات الإدارة الحديثة.عمان: دار المستقبل، 1997.

16. الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. بيروت: دار النهضة العربية.1970.
17. العايدي،محمد عوض. تصنيف الكتب:تاريخ ونظم التصنيف. القاهرة: مركز الكتاب،2002.
18. العلاق ، بشير.أسس الإدارة الحديثة.عمان: دار اليازوري،1998 .
19. القزاز،حسين محمد. الإدارة الأفراد والسلوك التنظيم.الاسكندرية:قسم إدارة الأعمال،1992.
20. المصري،سعيد محمد. التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الاسكندرية: الدار الجامعية،1999.
21. النجار،نبيل الحسيني. الإدارة : أصولها واتجاهاتها المعاصرة.القاهرة الشركة العربية للنشر والتوزيع.1999.
22. النوايسة،غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات.عمان دار الصفاء.2003.
23. الهادي،محمد محمد. الأعمال المكتبية المعاصرة. الرياض،دار المريخ،1982.
24. الهادي،محمد محمد. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات.الرياض: دار المريخ،1982.
25. أبوالقحف،عبد السلام.أساسيات التنظيم والإدارة الاسكندرية، الدار الجامعية،2002.
26. أبو إصبع،صالح خليل. العلاقات العامة و الاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق، 1998.
27. أبوشريخ، شاهر ذيب. دراسات في المكتبات. عمان: دار الصفاء،2000.
28. بدر،أحمد،عبد الهادي،محمد فتحي.المكتبات الجامعية: القاهرة:دار غريب،2001.
29. بوحوش،عمار. الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة: الجزائر،المؤسسة الوطنية للكتاب.1984.

30. حسن،عادل. الإدارة العامة. بيروت:دار النهضة العربية،1978.

31. خليفة،شعبان عبد العزيز. بناء وتنمية المجموعات في المكتبات ومراكز المعلومات،الاسكندرية: دار الثقافة العلمية ،[د.ت] .

32. درة،عبد الباري،الإدارة الحديثة: المفاهيم.عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994.

33. دليو،فضيل،غربي.علي .أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية.قسنطينة: منشورات جامعية قسنطينة،1999.

34. دليو،فضيل،غربي.علي.أسس وتقنياته في العلوم الاجتماعية. قسنطينة : منشورات جامعية قسنطينة [د.ت] .

35. دياب،حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية. أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية،القاهرة : دار غريب،1994.

36. ربحي،مصطفى عليان،عثمان ، محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق.عمان:دار الصفاء،2000.

37. زريق، ايهاب صبيح محمد. الإدارة: الأصول والنظريات. القاهرة: دار الكتب العلمية،2001.

38. سلامة،عبد الحافظ،الهناندة،جواد. تنمية المجموعات المكتبية.عمان: دار اليازوري،2002.

39. سلامة،عبد الحافظ،محمد. تطبيقات الحاسوب في المكتبات ومراكز المعلومات.

40. .شيحا،إبراهيم عبد العزيز،أصول الإدارة العامة.مصر: منشأة المعارف،[د.ت] .

41. عاشور،محمد الصالح بن جميل.المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: دار المريخ،1991.

42. عبد الجواد، محمد أحمد.حرفة الإدارة . مصر: دار النشر،2000.

43. عبد الهادي،محمد فتحي.التكشيف والاستخلاص: المفاهيم و الأسس و. التطبيقات

44. عبد الهادي،محمد فتحي.المكتبات والمعلومات.القاهرة: مكتبة الدارالعربية للكتاب،1993.

45. عبد الهادي، محمد فتحي.مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: دار غريب،1983.

46. عبد الوهاب، محمد رفعت. الإدارة العامة. الاسكندرية: الفتح،1996.

47. عريفج،سامي سلطي. الجامعة والبحث العلمي.عمان: دار الفكر،2001.

48. عساف،عبد المعطي محمد. مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في الملكة العربية. الرياض:مطابع الفرزدق التجارية.1983.

49. علاقي ،عبد القادر مدني .الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية .الرياض:تهامة،1998.

50. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات وأنواعها: المدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: جمعية المكتبات الأردنية،1982.

51. عليان،ربحي مصطفى.إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم،عمان:دار الصفاء،2002.

52. عمر، محمد زيان.البحث العلمي: مناهجه وتقنياته . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1983.

53. غازي،عناية.إعداد البحث العلمي،ليسانس، ماجستير، دكتوراه. الجزائر:دار الشهاب،[د.ت] .

54. غنيم،عثمان. التخطيط: الأسس والمبادئ العامة.عمان: دار الصفاء،1999.

55. ماهر أحمد.الإدارة : المبادئ والمهارات. القاهرة: الدار الجامعية،2004.

56. ماهر،أحمد.دليل المدير في الخصخصة.الاسكندرية: الدار الجامعية،2002.

57. نتو،إبراهيم عباس. المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،1981.

58. همشري،عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.عمان: مؤسسة الرؤى العصرية،2001.

59. والدو،دوايت. دراسة الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي،[د.ت] .

60. يونس،عبد الغفور،نظريات التنظيم والإدارة. الاسكندرية:المكتب العربي الحديث،1997.

مقالات الدوريات

61. الأنصاري،علي الرفاعة. الإدارة المالية في الصحيفة.مجلة الاقتصاد و الإدارة،1980.ع11.

62. أيوب، ناديا حبيب. العوامل المؤثرة على السلوك الإداري: الابتكار لدى المديرين.مجلة الإدارة العامة،2000.مج40.ع1.

63. الحمد،فهاد معتاد البحث العلمي أحد ركائز التنمية الإدارية. مجلة معهد الإدارة.ع5 .1996.

64. تير،رضا. من أجل إعادة الإعتبار لدور الميسر: مقتضيات التطوير و إنعكاساته على الأداء العام للإدارة .إدارة ،2001.مج11،ع2.

65. عرض نقدي لكتاب استراتيجية الإدارة اليابانية. الإدارة العامة،2002. مج41.ع4.

66. هاشم،زكي محمود.دور وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال.مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية.1990 .ع6

-مؤتمرات

67. محجوب ،حسناء .الاتجاهات الحديثة في شبكات المكتبات الجامعية كمرفق للمعلومات. وقائع المؤتمر العربي للمعلومات .القاهرة 1 – 4 نوفمبر 1997 .القاهرة : الدار اللبنانية المصرية ،1997.

-مذكرات ورسائل جامعية:

68. دربيخ نبيل. الإدارة بالأهداف في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة منتوري. مذكرة ماجيستير. علم المكتبات قسنطينة. 2007

69. سماقجي، سامية. استخدام مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة: دراسة ميدانية في الشرق الجزائري.مذكرة ماجستير :علم المكتبات .قسنطينة .2001.

70. طاشور،محمد. مباني المكتبات الجامعية في الجزائر: دراسة حالة مكتبة جامعة منتوري: رسالة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة. 1999
71. نابتي، محمد الصالح. سياسة تنمية المجموعات في مكتبات المعاهد العلمية بجامعة منتوري قسنطينة: دراسة تحليلية.رسالة دكتوراه: علم المكتبات : قسنطينة.2006.

- مواقع الوايب

72. الأنصاري،خلود.نظرية Z .[على الخط] .[24-04-2006].موجود على الأنترنت www.taifgedr.org
73. التنافسية وتجرية الأردن.[على الخط] .[15-04-2006].موجود على الأنترنتwww.m4fhorm.com
74. الخصحصة: اتجاهات ودروس مستقاة. .[على الخط] .[27-03-2006].موجود على الأنترنت www.islamonline.net
75. الخوري،هاني.نظرية على الضرورات الوطنية لتطوير المكتبـات .[على الخط] .[24-03-2006].متاح على الأنترنتwww.rezgar.com
76. المكتبة الجامعية .[على الخط] .[24-05-2006].متاح على شبكة الأنترنت www.damasuniv.shrm.net
77. المكتبة الجامعية. .[على الخط] .[26-04-2006].متاح على شبكة الأنترنت www.arabcin.com
78. المكتبة الجامعية و البحث العلمي.[على الخط] .[24-05-2006]. متاح على شبكة الانترنيت. www.damasuniv.sherm.net
79. عبد الكريم،عمر. مفهوم العولمة.[على الخط] .[08-05-2006].موجود على الأنترنت www-islamonline.net
80. ويكيبيديا (الموسوعة الحرة). .[على الخط] .[16-04-2006].موجود على الأنترنت www.arwikipidia.org

مراجع باللغة الأجنبية:

81. Amiri, Abdel Hak. Management de L'information Redressement Et Mise A niveau Des Entreprises. Alger : Office Des Publications Universitaires,2003.

82. -Batoli,Ammie.Le Management Dans Les Organizations Publiques. Paris: Dunod,1997.

83. G.Edward, evans. Management's techniques for Libraries. New York: academic of New York, 1976.

84. Gawley, John.Personnel Management in libraries. London. Clive Bingley, 1982.

85. Hermel, Philippe :le management participatif :sens réalités. paris, dunod,1997

86. Hicks, Warrer,B,Trillin, Alma,M. Managing Multimedia Libraries.London:Braker Company.1977.

87. Horbert.Theodore. Dimensions of Organizational Behavior .New York.Mc Millopublishing, 1982.

88. Veybel ,laurent ,Prieur ,Patrik ,Le knowledge Management Dans Ses Etats.Paris : Editions D'organisations,2003.

الملاحق

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السـؤال الأول: هـل تجدون أن التخطيط ؟

- جـد مهـم ☐
- اختياري ☐
- ليس له أهميـة ☐

السـؤال الثـاني: من يقوم بعملية التخطيط؟

- مدير المكتبة ☐
- لجنة المكتبة ☐
- جهة متخصصة ☐
- غير محدد ☐

السؤال الثالث: هل التخطيط في مكتبتكم؟

- دوري ☐
- آنـي ☐
- ليس محددا ☐

السـؤال الرابـع: ما نوع التخطيط الذي تفضلونه بالنسبة لكم ؟

- قصيـر ☐
- متوسط ☐
- طويـل ☐

السـؤال الخـامس: هل أهداف مكتبتكم؟

- محـددة ☐
- بحاجة إلى تحديد أكثر ☐
- غيـر محـددة ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال السادس: هل توجد لجنة مكتبية في مكتبتكم؟

نعـــم ☐
لا ☐

السؤال السابع: هل لديكم استقلالية في عملية التخطيط؟

دائـــــــــما ☐
أحيـــانـــا ☐
نـــــــــادرا ☐
أبـــــــــــدا ☐

السؤال الثامـــــــن: ما هي الصعوبات التي تواجهكم في عملية التخطيط؟

نقص المختصين ☐
عدم الجدية في وضع الخطط ☐
عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات ☐

الســــؤال التاســـــع: هل تجدون أن عملية التنظيم؟

مهمة جدا ☐
مهمة نوعا ما ☐
غيــر مهمة على الإطلاق ☐

لسؤال العاشر: ما هو الأسلوب المفضل لديكم في انسياب المعلومات الإدارية؟

رسمــــي ☐
غير رسمي ☐
كـــــلاهـــا ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

عدم الإجابة ☐

السؤال الحادي عشر: هل عملية التنظيم لديكم؟

- ارتجالية ☐
- يعتمد على وسائل ☐

السؤال الثاني عشر: ما هي طرق التقسيم التي تفضلون اعتمادها في مكتبتكم؟

- على أساس الوظيفة ☐
- على أساس الخدمة المقدمة ☐
- على أساس فئات المستفيدين ☐
- على أساس المراحل و العمليات ☐
- على أساس المناطق الجغرافية ☐
- على أساس أشكال أو لغة المصادر ☐
- على أساس الموضوع ☐

السؤال الثالث عشر: ما هو التنظيم المتبع من طرف المكتبات؟

- على أساس المراحل و العمليات ☐
- على أساس الخدمة المقدمة ☐
- على أساس الوظيفة ☐
- على أساس الموضوع ☐
- لا تتخذ تنظيما محددا ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال الرابع عشر: كيف ترون أهمية التنظيم بالنسبة لمكتبتكم؟

....

....

....

السؤال الخامس عشر: هل يوجد عنصر التوجيه في المكتبة؟

نعـــم ☐

لا ☐

السؤال السادس عشر: هــــــل عنصر التوجيه:

أساسي ☐

مفيد ☐

قد يساعد ☐

لا فائدة منه ☐

السؤال السابع عشر: من المسؤول على عملية التوجيه في مكتبتكم؟

مدير المكتبة المركزية ☐

مسؤولو المكتبات الفرعية ☐

مسؤولية غير محددة ☐

السؤال الثامن عشر: أي مبدأ تفضلون اعتماده في عملية التوجيه؟

مبدأ الشرعية ☐

الإجبار و الامتثال ☐

المكافأة و التحفيز ☐

الدمج بينها ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال التاسع عشر: هل تجدون أن الرقابة

- مهمـــة ☐
- تكميلية ☐
- غير ضرورية ☐

السؤال العشرون: ما هي العناصر التي تخضع لعملية الرقابة

- العمليات الإدارية ☐
- موارد و إمكانيات المكتبة ☐
- المستفيدون ☐
- المكتبات الأخرى ☐
- المؤسسة الأم ☐
- غير محددة ☐

السؤال الواحد و العشرون: ما هي أدوات الرقابة المستعملة ؟

- سجلات الدوام ☐
- بطاقات الجرد ☐
- الحاسوب ☐
- ملاحظة ☐
- لا يوجد ☐

السؤال الثاني و العشرون: ما هي أساليب تجميع المعلومات لغرض الرقابة؟

- الرسمي ☐
- غير رسمي ☐
- كلاهما ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال الثالث و العشرون: هل عدد العمال كاف؟

نعـــم ☐
نوعا ما ☐
لا ☐

السؤال الرابع و العشرون: كيف تقيمون مؤهلاتهم؟

جيــدة ☐
حسنة ☐
متوسطة ☐
ضعيفة ☐

السؤال الخامس و العشرون: كيف تختار الموظفون في مكتبتكم؟

امتحانات مهنية ☐
ترقيات داخلية ☐
توظيف مباشر ☐
طرق أخرى ☐

السؤال السادس و العشرون: هل هناك تدريب للموظفين؟

باستمــرار ☐
من حين لآخر ☐
نــادرا ☐
أبــدا ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال السابع و العشرون: ما أهم الصعوبات التي تواجه مكتبتكم من ناحية الموارد البشريةّ؟

- انخفاض عدد المتخصصين ☐
- عدم استقرار العمال ☐
- عدم كفاءة الموارد البشرية ☐
- عدم إجراء الدورات التكوينية ☐
- انعدام الجدية ☐

السؤال الثامن و العشرون: على أي أساس تحدد الميزانية؟

- أساس تقني ☐
- أساس موضوعي ☐
- عشـ ـوائي ☐
- بشكل شخصي و انفرادي ☐

السؤال التاسع و العشرون: هل ميزانية مكتبتكم؟

- كـ ـ ـافية ☐
- متواضعة ☐
- قليلة جدا ☐

السؤال الثلاثون : هل ساهمت في التخطيط للمبنى ؟

- نعم ☐
- لا ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

<u>السؤال الواحد و الثلاثون</u>: هل يطابق المبنى و التجهيزات للمواصفات ؟

- إلى حد بعيد ☐
- نوعا ما ☐
- أبدا ☐

<u>السؤال الثاني والثلاثون</u>: هل تغطي تجهيزات المكتبة احتياجات المستفيدين:

- تمـــامــا ☐
- نـــوعــا مــا ☐
- قليـــلا ☐
- أبـــدا ☐

<u>السؤال الثالث و الثلاثون</u>: هل تغطي مجموعات المكتبة احتياجات المستفيدين من حيث الكم و الشكل و النوع؟

- تمـــامــا ☐
- نـــوعــا مــا ☐
- قليـــلا ☐

<u>السؤال الرابع و الثلاثون</u>: كيف يمكن تقييم مكتبتكم من حيث اقتناء التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

- جيــدة ☐
- لا بــأس بــها ☐
- متواضــعة ☐
- ضعيــفة ☐

الملحق رقم 1 : استمارة الاستبيان

السؤال الخامس و الثلاثون: هل إمكانيات مؤسستكم تستدعيكم لمرعاة وظائف الإدارة العلمية؟

- نعـــم ☐
- لا ☐
- نوعا ما ☐

الملحق رقم 2 : قائمة الجداول

الملحق رقم 2 : قائمة الجداول

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

المكتبات الجامعية لجامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم وعلوم المهندس:

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	تمهين	إعلام آلي	مصلحة الإعلام الآلي
2	تمهين	إعلام آلي	مصلحة الإعلام الآلي
3	تمهين	إعلام آلي	مصلحة البحث الببليوغرافي
4	عقود ماقبل التشغيل	حقوق وعلوم إدارية	بنك الإعارة
5	عقود ماقبل التشغيل	حقوق وعلوم إدارية	بنك الإعارة
6	عقود ماقبل التشغيل	إنجليزية	بنك الإعارة
7	عقود ماقبل التشغيل	علوم إقتصادية	بنك الإعارة
8	عقود ماقبل التشغيل	مالية عامة	بنك الإعارة
9	عقود ماقبل التشغيل	إعلام آلي لتسيير	مصلحة البحث الببليوغرافي
10	عامل مؤقت(5ساعات)	الثالثة ثانوي	بنك الإعارة
11	عامل مؤقت(5ساعات)	الثالثة ثانوي	بنك الإعارة
12	عامل مؤقت(5ساعات)	الثالثة ثانوي	بنك الإعارة
13	عامل مؤقت(5ساعات)	التاسعة أساسي	بنك الإعارة
14	عامل مؤقت(5ساعات)	التاسعة أساسي	بنك الإعارة
15	مرسم(ة)	معاون إداري	بنك الإعارة
16	مرسم(ة)	تقني سامي في الإعلام الآلي	مصلحة البحث الببليوغرافي
17	مرسم(ة)	علم المكتبات	مساعد بالمكتبات الجامعية
18	مرسم(ة)	علم المكتبات	محافظ بالمكتبات الجامعية

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

كلية الآداب والعلوم الإنسانية :

مكتبة الأدب

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	عقود ماقبل التشغيل	ليسانس ادب	/
2	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
3	مرسم(ة)	علم المكتبات	مساعد بالمكتبات الجامعية
4	مرسم(ة)	علم المكتبات	مسؤول المكتبة(ملحق)

مكتبة الفرنسية

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	عقود ماقبل التشغيل	/	/
2	عقود ماقبل التشغيل	/	/
3	عقود ماقبل التشغيل	/	/
4	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
5	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
6	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
7	مرسم(ة)	علم المكتبات	مسؤول المكتبة(ملحق)

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

مكتبة الإنجليزية

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
2	عقود ماقبل التشغيل	فلسفة	/
3	مرسم(ة)	علم المكتبات	مسؤول المكتبة(ملحق)

مكتبة علم النفس

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	عقود ماقبل التشغيل	علوم إقتصادية	/
2	عقود ماقبل التشغيل	علوم إقتصادية	/
3	عقود ماقبل التشغيل	علوم إقتصادية	/
4	عقود ماقبل التشغيل	علوم إقتصادية	/
5	عامل مؤقت(5ساعات)	الثالثة ثانوي	/
6	عامل مؤقت(5ساعات)	الثالثة ثانوي	/
7	مرسم(ة)	مساعد إداري	/
8	مرسم(ة)	علم المكتبات	ملحق
9	مرسم(ة)	علم المكتبات	مسؤول المكتبة(ملحق)

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

كليـة الحقوق:

الرقم	صفة التوظيف	الإختصاص	الوظيفة
1	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
2	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
3	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
4	عقود ماقبل التشغيل	حقوق	/
5	عقود ماقبل التشغيل	علوم سياسية	/
6	عقود ماقبل التشغيل	علوم سياسية	/
7	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
8	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
9	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
10	عامل مؤقت(5ساعات)	/	/
11	مرسم(ة)	عون متعدد الخدمات	/
12	مرسم(ة)	عون متعدد الخدمات	/
13	مرسم(ة)	علم المكتبات	ملحق
14	مرسم(ة)	علم المكتبات	ملحق
15	مرسم(ة)	علم المكتبات	محافظ بالمكتبات الجامعية

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

المكتبة الجامعية لجامعة بسكرة محمد خيضر

المكتبة المركزية	العدد	المستوى و التخصص
محافظ رئيسي	01	تقني سامي علم المكتبات
محافظ	01	ليسانس فلسفة
ملحق مكتبات	02	ليسانس في علم المكتبا ت
مساعد مكتبا ت	06	DEA في علم المكتبا ت
مهندس في الاعلام الالي	01	مهندس
عمال مستخلفين	20	في كل التخصصات

كلية الحقوق

ملحق مكتبات	01	ليسانس علم المكتبات
مساعد مكتبات	01	DEA علم المكتبات
ارشيفي	01	غير متخصص
عقد ما قبل التشغيل + مستخلفين	15	تخصصات متعددة

كلية الاقتصاد

ملحق مكتبات	02	ليسانس علم المكتبات
مساعد مكتبات	02	DEA علم المكتبات
عقد ما قبل التشغيل + مستخلفين	10	تخصصات متعددة

كلية الهندسة

ملحق مكتبات	01	ليسانس علم المكتبات
مساعد مكتبات	01	DEA علم المكتبات
ارشيفي	01	/
عمال مستخلفين + عقد ما قبل التشغيل	10	تخصصات متعددة

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

كلية الاداب

ملحق مكتبات	01	ليسانس علم المكتبات
مساعد مكتبات	01	علم المكتبات DEA
عمال مستخلفين + عقد ما قبل التشغيل	15	في كل تخصصات

الملحق رقم 3 : العاملون بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري

المركز الجامعي بالوادي

المكتبة	العمال	الوظيفة
المكتبة المركزية	01 ملحق مكتبات	مسؤول المكتبة
	05 عمال مؤقتين	بنك الاعارة
مكتبة الاداب و اللغات	01 عون تقني	مسؤول المكتبة
	01 ملحق مكتبات	مسؤول المكتبة
	04 عمال مؤقتين + ع.م.ت	مسؤول المكتبة
مكتبةالعلوم القانونية و الادارية	01 معاون اداري	
	06 عمال مؤقتين + عقود ما قبل التشغيل	بنك الاعارة
مكتبة علوم التسيير	01 عون اداري	مسؤول المكتبة
	01 ملحق مكتبات	مسؤول المكتبة
	04 عمال مؤقتين (متربصين) + ع.م.ت	بنك الاعارة

المستخلصات

Résumé

Le but de cette étude est de cerner le sujet relatif au management des bibliothèques universitaires tenant compte de deux points de vue. Si le premier point de vue tient à mettre en évidence l'importance du management comme instrument efficient dans l'exploitation des ressources documentaires pour des buts bien définis, le deuxième, quand à lui, consiste à démontrer d'une façon réelle la relation entre les problèmes auxquels font face les bibliothèques universitaires et leur échec quand à leur fonctionnement administratif.

Cette étude vise à répondre à la question suivante : quelle est au juste la portée de l'application du management dans les bibliothèques universitaires du Sud-Est algérien ? Notre travail, basé sur l'approche descriptive, a donc été élaboré d'une façon méthodique et a été subdivisé en cinq chapitres traitant les éléments suivants : le premier chapitre traite du cadre général de l'étude et développe son aspect méthodologique. Le deuxième chapitre tente d'élucider le concept du management qui est considéré actuellement comme le moteur essentiel de toute institution. Le troisième chapitre définit la bibliothèque universitaire comme une entreprise ayant le même rang que les autres entreprises à caractère économique ou social. Le quatrième chapitre explique les modalités d'application du management dans les bibliothèques universitaires. Le cinquième et dernier chapitre représente la partie pratique de l'étude dans laquelle une enquête est menée auprès d'une population ciblée et à travers un questionnaire pour étudier concrètement la situation des bibliothèques universitaires du Sud-Est algérien et constater la portée de l'application du management au sein de ces institutions documentaires pour sortir avec des résultats qui essayent de répondre à nos interrogations.

Mots clés

Management, bibliothèque universitaire, entreprise, ressource documentaire, exploitation, enquête, Sud-Est algérien.

Abstract

The aim of this study is to deal with the subject related to university library management from two points of view. If the first point of view tends to highlight the importance of management as an efficient instrument in the exploitation of information resources for defined purposes, the second one consists in proving concretely the relation between the problems that face university libraries and the failure of their administrative activity.

This study aims at responding to the following question: to what extent is management applied in the university libraries of the Algerian South-East? We have attempted to do our work in a methodic way applying the descriptive approach. Five chapters constitute our research. The first chapter portrays the general frame of the study and develops its methodological aspect. The second chapter tends to clarify the concept of management which is considered at present as the essential engine for any institution. The third chapter defines the university library as an enterprise that has a position which is similar to that of an economic or social enterprise. The fourth chapter explains how management can be applied in university libraries. The fifth and last chapter represents the practical part of the study in which a survey is led upon a target population and through a questionnaire in order to study concretely the situation of university libraries in the South-East of Algeria and to observe to what extent management is applied in these institutions to come out in the end with some results that attempt to respond to our interrogations.

Key words

Management, university library, enterprise, information resource, exploitation, survey, Algerian South-East.

ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإحاطة بموضوع الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية من منطلقين: فالأول: هوسعي منا لإبراز أهمية الإدارة العلمية كأداة فاعلة للإستغلال الكفؤ للموارد المكتبية لتحقيق الأهداف.أما الثاني: فهو تقديم دليل واقعي يثبت العلاقة بين ما تعانيه المكتبات الجامعية من مشاكل وبين فشل أداءاتها الإدارية.

لتتجه الدراسة للإجابة عن ما مدى تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي لجزائري ؟ باعتمادنا على المنهج الوصفي، وهذا من خلال صيرورة علمية لهذه الدراسة تضمنت خمسة فصول نذكرها على التوالي: جاء الفصل الأول عبارة عن الإطار العام للدراسة وهو تمثيل الجانب المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني: فهو يحاول إلقاء الضوء على الإدارة العلمية التي تعتبر الروح التي تحرك أجساد كل المنشآت، وأما الفصل الثالث فأتى للتعريف بالمكتبة الجامعية كمؤسسة تسمو بإمكانياتها إلى مصاف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، والفصل الرابع فهو نافذة تطل على كيفية تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية، ليأتي الفصل الخامس ممثلا الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها دراسة الوضع الراهن للمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري ومدى تطبيقها لوظائف الإدارة العلمية لتتوصل في الأخير إلى نتائج تجيب عن إشكالية الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة العلمية، المكتبات الجامعية، مؤسسة، موارد وثائقية، استغلال، دراسة ميدانية، الجنوب الشرقي الجزائري.